

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE DESARROLLO

**PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO APLICANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN OTAVALO**

ANA LUCIA SANTILLAN VASQUEZ

DIRECTOR: LÓPEZ PAREDES HECTOR ALEJANDRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

QUITO, AGOSTO 2025



PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

PROFESOR DIRECTOR: LÓPEZ PAREDES HECTOR ALEJANDRO.

PROFESOR LECTOR I: SANTILLAN MORA MARÍA AUGUSTA

LECTOR II:



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios que me da la vida y fortaleza, a mi querida familia, mi impulso fundamental, cuyo amor incondicional, apoyo constante y comprensión me permitieron alcanzar esta anhelada meta.



AGRADECIMIENTO

"A mi familia, mi pilar y mi inspiración. Gracias por su amor incondicional y por creer en mí en cada paso de este camino. "Mi más profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, por su invaluable orientación y paciencia a lo largo de esta investigación"



CONTENIDO

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO	6
1.1 Antecedentes de la cooperativa.....	6
1.2 Organigrama estructural de la cooperativa	8
1.3 Análisis causa-efecto	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Bases Conceptuales.....	11
2.2. Referentes Teóricos	11
2.3 Evaluación del Desempeño Laboral	12
2.3.1 <i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	13
2.3.2 <i>Métodos tradicionales de evaluación</i>	14
2.4 Inteligencia Artificial (IA)	15
2.4.1 <i>Definición de Inteligencia Artificial.</i>	15
2.4.2 <i>Tipos de Inteligencia Artificial.</i>	16
2.4.3 <i>Herramientas de IA aplicadas en Evaluaciones de Desempeño.</i>	18



2.4.3.1 <i>Microsoft Forms</i>	18
2.4.3.2 <i>GPT</i>	19
2.4.3.3 <i>Comparativo de herramientas</i>	19
2.4.4 <i>Beneficios de la inteligencia artificial en la evaluación del desempeño</i>	21
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	23
3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación	23
3.2 Población y muestra.....	23
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.4 Procedimiento metodológico	25
3.5 Análisis de resultados	27
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA	43
4.1 Presentación	43
4.2. Diagnóstico inicial	44
4.3. Revisión y modificación de herramientas del proceso de evaluación de desempeño	46
4.3.1 <i>Proceso de evaluación de desempeño actual</i>	46
4.3.2 <i>Herramientas de evaluación de desempeño actual</i>	49
4.3.2.1 <i>Modelo de evaluación</i>	49
4.3.2.2 <i>Procesamiento de información</i>	52
4.3.2.3 <i>Resultados de evaluación</i>	53
4.3.3 <i>Herramientas de evaluación de desempeño propuestas</i>	53
4.3.3.1 <i>Modelo de evaluación</i>	53
4.3.3.2 <i>Procesamiento de información</i>	55
4.3.3.3 <i>Resultados de evaluación</i>	55
4.4. Generación de encuestas en Microsoft Forms	55
4.4.1 <i>Generación de encuestas en Microsoft Forms</i>	57



4.5. Generación de análisis automatizado y predictivo	61
4.5.1 Creación y adiestramiento de GPT	61
4.6. Recursos necesarios	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Conclusiones	67
Recomendaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	70
Anexo 1 – Procedimiento de evaluación de Desempeño y Ascensos.....	70
Anexo 2 – Formato de entrevista	74
Anexo 3 – Formato de evaluación actual.....	75



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Análisis Causa-Efecto.....	10
Tabla 2 - Herramientas propuestas para evaluación de desempeño.....	20
Tabla 3 - Modelo de entrevista	25
Tabla 4 - Modelo planteado para mejora de proceso	43
Tabla 5 - Modelo de evaluación de desempeño.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estructura organización de la cooperativa de ahorro y crédito.	9
Figura 2 - Estructura a nivel de gestiones de la cooperativa de ahorro y crédito. ...	9
Figura 3 - Proceso de evaluación de desempeño.	13
Figura 4 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 1.	29
Figura 5 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 2.	29
Figura 6 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 3.	30
Figura 7 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 4.	30
Figura 8 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 5.	32
Figura 9 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 6.	33
Figura 10 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 7.	33
Figura 11 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 8.	35
Figura 12 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 9.	36
Figura 13 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 10.	38
Figura 14 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 11.	38
Figura 15 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 12.	39
Figura 16 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 13.	39
Figura 17 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 14.	41
Figura 18 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 15.	41
Figura 19 – Tabulación de información (actual)	53
Figura 20 – Modelo de evaluación de desempeño sección general.	54
Figura 21 – Modelo de evaluación de desempeño sección específica.	54
Figura 22 – Modelo de evaluación online de desempeño sección general.....	56
Figura 23 – Modelo de evaluación online de desempeño sección específica.....	56



Figura 24 – Inicio Microsoft.	57
Figura 25 – Inicio Microsoft.	57
Figura 26 – Creación de cuestionario.	58
Figura 27 – Generación de preguntas.	58
Figura 28 – Parametrización de tiempo.	59
Figura 29 – Copiar o duplicar evaluaciones.	59
Figura 30 – Generar link para recepción de respuestas.	60
Figura 31 – Visualización en tiempo real.	60
Figura 32 – Creación de asistente virtual.	61
Figura 33 – Entrenamiento de asistente virtual.	62
Figura 34 – Subir información al asistente virtual.	62
Figura 35 – Subir información al asistente virtual.	63
Figura 36 – Solicitud de análisis al asistente virtual.	63
Figura 37 – Presentación de gráficos en barras del asistente virtual.	64
Figura 38 – Presentación de gráficos en barras del asistente virtual.	64
Figura 39 – Asignación de equipos agencia Atuntaqui.	65
Figura 40 – Costo de herramientas.	66



RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño a través de la utilización de inteligencia artificial en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Otavalo. Actualmente, la institución enfrenta limitaciones en los procesos de evaluación, tales como: imparcialidad en los resultados, gran esfuerzo administrativo y baja relación entre la evaluación y la toma de decisiones de talento humano.

La metodología adoptada es de tipo aplicada, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y un diseño no experimental y transversal. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas en línea para optimizar el tiempo y esfuerzo, lo que permitió identificar las principales debilidades del sistema actual.

En los resultados se evidenció que el proceso de evaluación de desempeño es percibido por los empleados como poco objetivo, limitado a cumplir con formalidades administrativas y que no generan un sustento que permita validar el rendimiento real y futuro. Frente a esta situación, se planteó el uso de herramientas de inteligencia artificial que permitieron la automatización de la evaluación y análisis, reducción de los errores humano y favoritismo, retroalimentación personalizada, además de la integración de datos históricos para la toma de decisiones.

Se espera que a través de la utilización de las herramientas seleccionadas incrementalmente la objetividad del proceso, reduzca el tiempo de procesamiento de datos y mejore la credibilidad y aceptación del proceso de evaluación entre los empleados, fortaleciendo así la gestión estratégica del talento humano en la institución.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, inteligencia artificial, talento humano, cooperativas de ahorro y crédito, automatización.



ABSTRACT

This project aims to design an improvement plan for the performance evaluation process by incorporating artificial intelligence in a savings and credit cooperative located in the city of Otavalo. The institution currently faces several limitations in its evaluation practices, including lack of objectivity, high administrative effort, and a weak connection between evaluation results and human talent decision-making.

The study follows an applied methodology with a mixed approach (qualitative and quantitative) and a non-experimental, cross-sectional design. Data collection was carried out through online surveys to streamline time and effort, allowing the identification of key weaknesses in the current system.

The results show that employees perceive the performance evaluation process as insufficiently objective, focused mainly on fulfilling administrative formalities, and lacking meaningful evidence to validate actual or future performance. In response to these issues, the proposal introduces artificial intelligence tools to automate evaluation and analysis, reduce human error and favoritism, provide personalized feedback, and integrate historical data to support decision-making.

The use of these tools is expected to increase the objectivity of the process, reduce data processing time, and improve employee trust and acceptance of the evaluation system, thereby strengthening the institution's strategic talent management.

Keywords: Performance evaluation, artificial intelligence, human talent, savings and credit cooperatives, automation.



INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato (2021), la evaluación de desempeño es una herramienta estratégica en la administración del talento humano, ya que nos permite analizar el logro de metas, cuantificar competencias y guiar las decisiones relacionadas con capacitación, ascensos e incentivos. Sin embargo, en los diferentes sectores financieros especialmente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, este procedimiento se lo realiza de forma manual, a través de la utilización de hojas de cálculo en su mayoría Excel o formularios simples, lo que genera subjetividad, un elevado esfuerzo administrativo y un limitado análisis de los resultados en la planificación estratégica de la gestión de talento humano.

La cooperativa de ahorro y crédito ubicada en Otavalo, no es ajena a esta problemática, sus procesos de evaluación carecen de indicadores y retroalimentación oportuna, esto debido que a pesar de tener un procedimiento aprobado no se lo ejecuta, sino más bien se encuentra solo como documentación de cumplimiento frente a los entes de control, lo cual genera percepciones de injusticia, baja motivación en los colaboradores y un débil vínculo entre los resultados obtenidos y la toma de decisiones institucionales.

Es oportuno indicar que según Davenport (2018), en la actualidad la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización requieren que los procesos que involucran la evaluación de desempeño en la gestión de talento humano pasen a ser más dinámicos, a través del procesamiento de datos que posterior servirán para realizar un análisis predictivo. Con esos antecedentes, la inteligencia artificial (IA) es una opción factible para actualizar el modelo de evaluación de desempeño, disminuyendo los prejuicios humanos, haciendo que el análisis de la información se realice automáticamente y creando retroalimentación individualizada (Briones et al. 2025).

Problemas del proceso de evaluación

En la cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio, se identifican las siguientes limitaciones en el proceso de evaluación:

- **Imparcialidad en la calificación:** La percepción del evaluador determina el resultado final, lo que se percibe como un proceso de favoritismo y poco fiable.



- **Procesos manuales y lentos:** El uso de documentos físicos que posterior son registrados en hojas de cálculo en este caso Excel, muchas veces genera duplicidad de información, además de un esfuerzo administrativo.
- **Baja retroalimentación:** el análisis de los resultados no se emplea para realizar planes de acciones formativa, desarrollo o desvinculación.
- **Ausencia de indicadores:** Al ser un proceso netamente de cumplimiento frente a los entes de control no se ha planteado medidas estandarizadas que posibiliten la evaluación de desempeño, productividad o competencia en función de los objetivos institucionales.
- **Desconexión con el proceso:** Los resultados de la evaluación no se integran con la planificación estratégica de la gestión de talento humano al no ser analizados oportunamente.

Efectos en la organización

Los problemas detallados anteriormente producen efectos negativos a nivel de la cooperativa, entre los cuales se encuentran:

- **Baja motivación en los colaboradores,** al percibir que la evaluación no es objetiva ni justa.
- **Pérdida de credibilidad del sistema evaluativo,** lo que genera resistencia hacia el proceso de evaluación de desempeño.
- **La identificación limitada del talento fundamental,** dificulta la retención de personal clave.
- **Uso ineficiente de recursos administrativos,** al dedicar tiempo y esfuerzo a unificar la información manualmente.
- **Poca utilidad de los resultados,** ya que no se utiliza la información para ningún fin, más que de cumplimiento con los organismos de control.

Según menciona Gavilánez (2025), estas falencias afectan directamente la productividad de las instituciones, ya que un proceso evaluativo ineficaz restringe la habilidad para guiar y desarrollar el talento humano de manera estratégica.

Relevancia del problema



La importancia de abordar esta problemática se fundamenta en que, actualmente la metodología utilizada para la evaluación de desempeño es poco confiable y no solo afecta a los colaboradores, sino también la reputación de la Gestión de Talento Humano de la cooperativa. Una evaluación subjetiva puede desmotivar al personal, reducir su compromiso y generar una cultura organizacional débil (Mendoza et al., 2023).

Si se visualiza desde otra perspectiva, la falta de objetividad limita la posibilidad de identificar brechas de desempeño, lo que desencadena en el óptimo diseño de planes de formación efectivos con el fin de retener al talento clave, que en el sector financiero que es muy competitivo es de vital importancia. En contraste, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial permite transformar este proceso en un sistema automatizado, ágil y basado en datos, capaz de generar información valiosa para la toma de decisiones (Briones et al., 2025).

Con este enfoque, atender esta necesidad se convierte en una prioridad para la cooperativa, no solo para mejorar la motivación y desempeño de su personal, sino también para fortalecer la eficiencia institucional y el cumplimiento de su misión social y económica en la comunidad de Otavalo.

Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del desempeño en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en Otavalo mediante la aplicación de inteligencia artificial, con el fin de incrementar la objetividad, eficiencia y utilidad de los resultados en la gestión del talento humano?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño, mediante la aplicación de inteligencia artificial, en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en Otavalo, con el fin de incrementar la objetividad, eficiencia y el aprovechamiento estratégico de los resultados en la gestión de talento humano.



Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de evaluación del desempeño de la cooperativa, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Analizar modelos teóricos y casos de aplicación de inteligencia artificial en la gestión del talento humano.
- Proponer un plan de mejora basado en herramientas de IA que optimicen el proceso de evaluación del desempeño.
- Definir estrategias de implementación y un presupuesto estimado para la puesta en marcha del plan.

Justificación

La evaluación de desempeño es un proceso fuertemente relacionado con la administración del talento humano, por lo que se convierte en un elemento fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, suele ser vista como burocrática y poco imparcial cuando se lo realiza de manera manual y sin soporte tecnológico, lo que restringe su efecto en la confianza del personal y planificación institucional (Zambrano et al., 2023).

Según argumenta Gavilánez (2025), la implementación de inteligencia artificial en este proceso trae ventajas como la automatización del análisis, la disminución del sesgo, la evaluación constante y el feedback personalizado, lo cual fortalece la confianza y percepción de justicia en el sistema.

Para el presente proyecto lo hemos justificado desde tres dimensiones básicas:

- **Académica:** aporta con bibliografía reciente acerca de la incorporación de inteligencia artificial en procesos de evaluación de desempeño de la gestión de talento humano dentro del sector financiero.
- **Práctica:** al permitir a la cooperativa un modelo de herramientas de evaluación y análisis más eficiente y práctico, alineado con la transformación digital.
- **Social y económica:** al generar confianza en el proceso lo que incrementa el ánimo del personal y se transmite en la excelencia del servicio que se brindan a los socios.



En conclusión, la implementación de un plan de mejora basado en inteligencia artificial permitirá que el proceso actual de evaluación del rendimiento en la cooperativa de Otavalo se modifique, creando valor para la entidad, sus trabajadores y la comunidad a la que sirve.



CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO

1.1 Antecedentes de la cooperativa

En el sistema financiero solidario y popular de Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) han logrado establecerse como figuras clave. Estas entidades fomentan que sectores que han estado históricamente fuera del sistema bancario tradicional, sobre todo los comerciantes, emprendedores y microempresarios, tengan acceso a la economía (Solidaria, 2022).

Conforme a lo que señala la página web de la cooperativa objeto de estudio, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la ciudad de Otavalo, nace por la iniciativa de un grupo de jóvenes idealistas del sector indígena de la Sierra Centro - Norte del Ecuador, cuya actividad cotidiana anterior estuvo encaminada a la culminación de sus estudios de tercer nivel y en otros casos, a la música, a través de instrumentos andinos.

Además, otra fuente de ingresos en ese entonces, era la elaboración de artesanías y tejidos a menor escala para su comercialización. Estos jóvenes no se conformaban con lo cotidiano y tenían muchas ganas de salir adelante en distintos ámbitos, especialmente en el área financiera, en el sector de la economía popular y solidaria. Manteniendo su identidad cultural, promoviendo su idiosincrasia y el Sumak Kawsay con igualdad de condiciones para todos los actores de la economía del país, deciden iniciar con una propuesta innovadora de emprendimiento sostenible con liderazgo, cooperación mutua y democrática; puesto que en décadas pasadas los sectores indígenas y rurales fueron por mucho tiempo marginados por el sistema financiero tradicional.

Como consecuencia de esos grandes ideales, comenzaron a cristalizar el espíritu de emprendimiento y fundar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, dirigida a atender a todos los sectores, sin discriminación de etnia, condición social o religión. Así nació la cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Otavalo Ltda., que significa “Pilar de desarrollo de los pueblos del país”. Con este significado y la responsabilidad de sembrar una ideología de progreso personal y comunitario democrático, se legalizó la institución del sistema cooperativo para beneficio de socios, clientes y la colectividad en general. De esta forma la cooperativa lograron ofrecer oportunidades de ahorro,



operaciones de crédito y fuentes de trabajo. Atendiendo a todos los sectores como: el agricultor, campesino, artesano, comerciante y microempresarios.

Según detalla en la página web de la cooperativa (2023), en el año 2006 se inicia un día histórico y especial para la provincia de Imbabura, por primera vez se abren las puertas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, esta nace para ser administrada netamente por indígenas kichwa hablantes, con el fin de dar servicio y atención de los sectores indígenas del norte del país y con visión de extenderse a nivel nacional.

Preparando estrategias de visión social y servicios personalizados en dos idiomas kichwa y español, continuaron generando confianza de más socios y clientes. La propuesta de trabajo siempre estuvo dirigida para todos los sectores progresistas y emprendedores: indígenas, negros, cholos, mestizos, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin importar su condición social, económica o religión, solo que tengan la voluntad de progresar.

Misión

Según los medios institucionales la Cooperativa actualmente tiene como misión: Fomentar la inclusión financiera bajo principios de transparencia y responsabilidad social, mejorando el desarrollo económico y la calidad de vida de nuestros clientes y socios mediante soluciones financieras rápidas, creativas y a tiempo, en el marco de una sólida estructura financiera que asegura confianza y sostenibilidad.

Visión

La cooperativa de ahorro y crédito incluye en su visión: Consolidarse como una entidad robusta y competitiva, reconocida en todo el país por brindar servicios y productos financieros completos con innovación, calidad y un profundo sentido de pertenencia de sus socios.

Valores

Dentro de los valores ya establecidos por la cooperativa se encuentran los siguientes:

- **Compromiso:** Cumplir las expectativas de nuestros socios y empleados, mejorando e innovando los productos y servicios constantemente.



- **Responsabilidad:** Cumplir los compromisos de una manera eficaz y eficiente.
- **Honestidad:** Actuar transparentemente, cumpliendo nuestros deberes y obligaciones de manera íntegra y favoreciendo el interés de los socios.
- **Transparencia:** Mantener franqueza y claridad en la comunicación con nuestros socios y entes de control, además del manejo eficiente y responsable de los recursos
- **Modelo de negocio:** Institución financiera perteneciente a la Economía Popular y Solidaria.

Política Institucional

A través del apoyo a la sociedad mediante la prestación de servicios financieros como Créditos, inversiones, ahorros a la vista, información que se puede contrastar en el portal web de la institución.

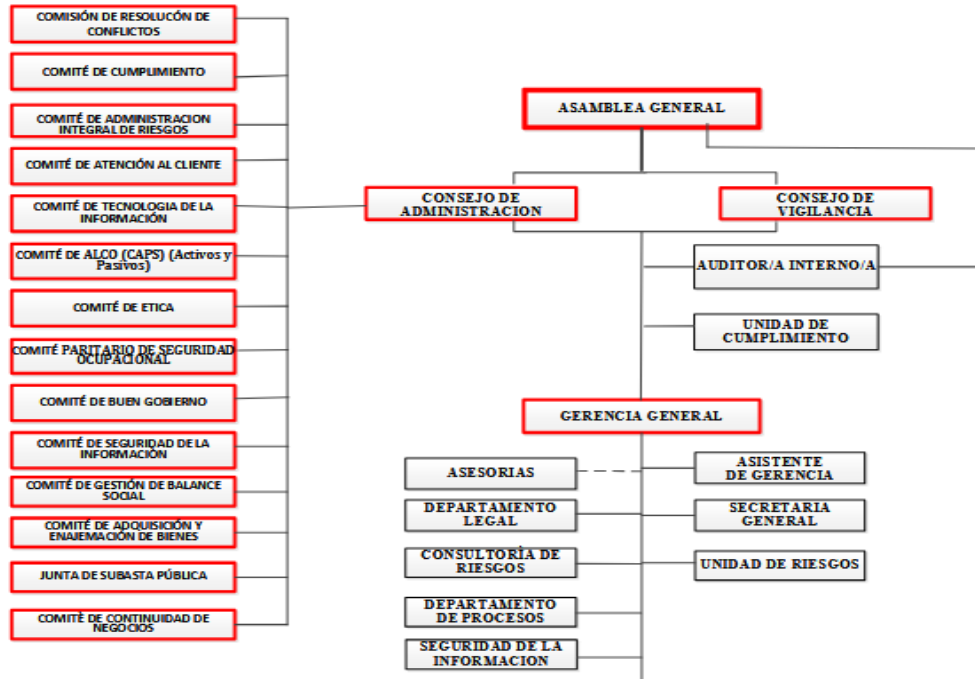
1.2 Organigrama estructural de la cooperativa

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito operan según un modelo organizativo establecido por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, el cual es supervisado por la SEPS, razón por la cual y en cumplimiento con el ente regulador y de control, la Cooperativa de Ahorro y Crédito, ha decidido implementar el modelo que se visualiza en la figura 1.

Además, en la figura 2 podemos evidenciar como se realiza la distribución a nivel de gestiones que se desprenden de la Gerencia General y sirven como Apoyo o Soporte en la institución.

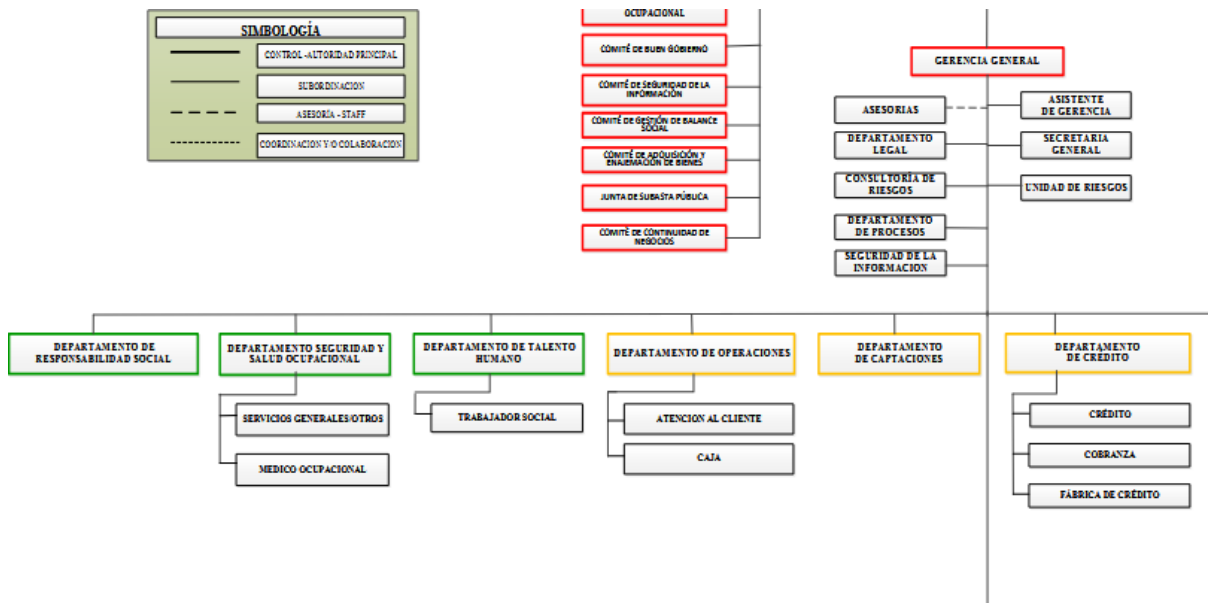


Figura 1 - Estructura organización de la cooperativa de ahorro y crédito.



Tomada del portal de la cooperativa de ahorro y crédito

Figura 2 - Estructura a nivel de gestiones de la cooperativa de ahorro y crédito.



Tomada del portal de la cooperativa de ahorro y crédito



1.3 Análisis causa-efecto

Para entender el problema actual del proceso de evaluación del desempeño, vamos a sintetizarlo en la tabla 1.

Tabla 1 - Análisis Causa-Efecto

Análisis Causa-Efecto

Causas	Efectos
Uso de herramientas manuales (Excel).	Falta de datos exactos, errores humanos, un proceso tedioso.
Falta de datos específicos para evaluar.	Evaluaciones que no son exactas y no se adaptan a cada puesto o rol laboral.
Proceso de evaluación que no coincide con la estrategia empresarial	Desajuste entre los objetivos de la organización y el rendimiento de los trabajadores
Falta de seguimiento pos evaluación	No se implementan acciones de capacitación, promoción o desvinculación.
No existe un análisis predictivo y de tendencia.	No se anticipan problemas ni oportunidades de mejora

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito

Estos resultados concuerdan con lo que expone Gavilánez (2025), quien indica que los métodos de evaluación tradicionales, si no utilizan tecnología, tienen un efecto restringido en la sostenibilidad y productividad de las organizaciones.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Conceptuales

Para el presente documento se utilizará las definiciones establecidas dentro del documento “POLITICA Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DEL PERSONAL Y ASCENSOS”, aprobado en la gestión de planificación de la cooperativa de ahorro y crédito.

Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño busca evaluar y fomentar la gestión del talento humano en la Cooperativa, estableciendo objetivos, metas e indicadores de éxito que estén en línea con los Planes de trabajo. También tiene como finalidad establecer una política de desarrollo a lo largo de la carrera institucional, apoyándose en el Manual de Funciones.

Competencias: Se refiere al conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para cumplir con un cargo laboral.

Puesto o Cargo: Es la unidad de trabajo que, en la Estructura Posicional, está determinada orgánicamente y a la que se le asignan funciones, responsabilidades y tareas que se llevarán a cabo siempre que se cumplan ciertos requisitos mínimos.

Ascenso: En el ámbito laboral, se refiere a la ascensión de un empleado a un puesto más importante, con mejores condiciones y mayor salario.

Capacitación: Se trata de una actividad planificada que responde a las necesidades auténticas de una empresa u organización y tiene como objetivo modificar las actitudes, habilidades y conocimientos del empleado.

2.2. Referentes Teóricos

Según lo que enfatiza el autor Chiavenato (2021), la administración del talento humano debe organizarse con base en procesos que sean claros y medibles. Por lo que, el proceso de evaluación de desempeño será efectivo en la medida en que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización.



En su libro Chiavenato (2021) ejemplifica que, así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. Además, el mismo autor textualmente indica que la evaluación del desempeño es un esquema de calificación, sistemático, de la actuación de cada funcionario en relación a las actividades que desarrolla, los objetivos y las metas que debe alcanzar, con eso se determina las habilidades que ofrece y el potencial de desarrollo que se puede alcanzar.

2.3 Evaluación del Desempeño Laboral

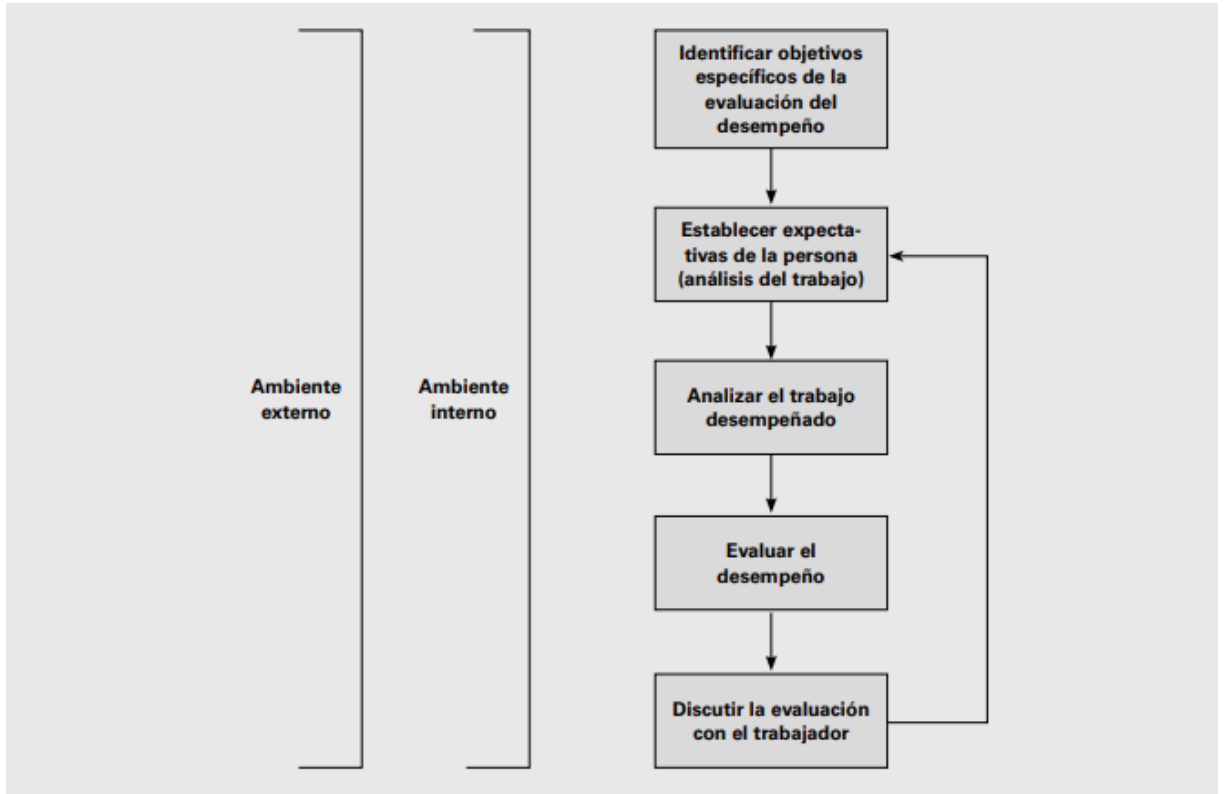
La evaluación del desempeño (ED) es un proceso metódico y sustentado en evidencias que permite a una organización evaluar los resultados y comportamientos de sus empleados con respecto a criterios y estándares establecidos con anterioridad. Su objetivo es proporcionar retroalimentación, desarrollar habilidades y tomar decisiones sobre la gestión de personas; por ejemplo, capacitación, retribución, movilidad o reconocimiento. Según menciona Aguinis (2025), la evaluación del desempeño, a diferencia de una medición aislada, incluye la observación de comportamientos y resultados, la comparación con los objetivos establecidos y el establecimiento de criterios, así como el feedback constructivo para optimizar el rendimiento individual y grupal.

Durante este proceso es necesario identificar entre la evaluación de desempeño y la gestión del desempeño, que a pesar de parecer similares se mantienen con enfoques completamente diferentes, el primero trata de evaluar el desempeño de los funcionarios o colaboradores en un periodo específico, mientras que el segundo es un proceso ininterrumpido que verifica que se cumplan los objetivos de la institución con los de los empleados.

Ahora es importante mencionar que la evaluación de desempeño según Chiavenato (2021) es necesaria debido a que toda persona debe recibir realimentación sobre su desempeño laboral, para determinar cómo ejerce su trabajo y poder hacer las correcciones correspondientes en caso de requerirlas. Sin esta realimentación los colaboradores y la institución caminan a ciegas, sin conocer el potencial con el que pueden aportar o las falencias que están presentando en sus actividades.

Para una evaluación de desempeño correcta y funcional se debe enfocar en el siguiente proceso:

Figura 3 - Proceso de evaluación de desempeño.



Tomado de Chiavenato (2021) Gestión de Talento Humano

Es importante enfatizar que, en las cooperativas de ahorro y crédito, la evaluación del desempeño tiene una importancia extra porque hay que fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia y el cumplimiento con los valores organizacionales y los entes de regulación y control. Por lo tanto, en este contexto, las evaluaciones de desempeño no solo registran el rendimiento, sino también la mejora constante. Asimismo, aumentan la confianza interna cuando los procesos y criterios son considerados claros, justos e imparciales.

2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Es importante considerar que la evaluación de desempeño no se limita solamente a la medición de los resultados laborales, sino también se centra en alcanzar diversos objetivos



estratégicos, operativos y humanos. Por lo tanto, es posible enumerar los siguientes objetivos específicos dentro de la evaluación del desempeño:

- **Evaluación y seguimiento del desempeño:** brinda datos sistemáticos acerca de las fortalezas y las debilidades de cada colaborador con respecto a los objetivos fijados, lo cual posibilita que cada institución cuente con un fundamento objetivo para tomar decisiones.
- **Desarrollo y retroalimentación:** Uno de los propósitos principales es brindar retroalimentación constructiva para promover la mejora constante y el aprendizaje a nivel organizativo. La motivación, la proactividad y el compromiso de los trabajadores aumentan cuando la retroalimentación es constante y se considera justa según lo explica (Aguinis, 2025).
- **Determinación de las necesidades de capacitación:** Según Mendoza (2022) indica que se pueden identificar brechas de conocimiento y habilidades gracias a los resultados, lo cual hace posible la creación de programas de capacitación concretos y efectivos.
- **Toma de decisiones en gestión del talento humano:** La evaluación de desempeño constituye una herramienta clave para decidir sobre promociones, incentivos, planes de carrera, movilidad interna o, en casos necesarios, desvinculaciones.
- **Mejorar la equidad y transparencia organizacional:** La evaluación de desempeño, en áreas como la cooperativa y la financiera, es un método de rendición de cuentas que promueve prácticas más transparentes e igualitarias, fundamentadas en datos verificables (Rodríguez, 2021).

2.3.2 Métodos tradicionales de evaluación

Las instituciones han desarrollado a lo largo de los años diversos métodos tradicionales para evaluar el desempeño que, si bien fueron útiles en su momento, actualmente tienen limitaciones frente a las exigencias de objetividad, agilidad y utilización de datos. Según Aguinis (2025), estos métodos tienen como objetivo establecer criterios de medición más o menos estandarizados para evaluar a los colaboradores.



Entre los más representativos se encuentran:

- **Escalas de calificación gráfica:** Este método consiste en valorar el desempeño de los colaboradores en una escala previamente definida (por ejemplo, de 1 a 5 o de bajo a excelente) en dimensiones como puntualidad, productividad, calidad y actitud. Es uno de los sistemas más sencillos y económicos, aunque tiende a generar subjetividad (Chiavenato, 2021).
- **Método de listas de verificación:** El evaluador responde una lista de enunciados relacionados con comportamientos o logros del trabajador, marcando los que se cumplen. Aunque facilita la aplicación, no mide la intensidad ni el impacto de los comportamientos (Aguinis, 2025).
- **Método de elección forzada:** Se presentan al evaluador dos o más frases sobre el desempeño y este debe elegir la que mejor describe al colaborador. Busca reducir el sesgo, pero puede ser percibido como rígido y poco adaptado a la realidad del puesto (Mendoza M. E., 2023).
- **Método de incidentes críticos:** Consiste en registrar conductas positivas o negativas que resulten críticas para el éxito o fracaso del trabajo. Su fortaleza es la especificidad, aunque demanda un alto esfuerzo de observación continua (Aguinis, 2025).
- **Evaluación por objetivos:** Se basa en el cumplimiento de metas previamente acordadas entre el jefe y el colaborador. Es considerado uno de los métodos más efectivos cuando las metas son claras y medibles, aunque puede perder valor en contextos cambiantes.

En términos generales, estos métodos han facilitado el establecimiento de procesos de evaluación en organizaciones de distintos campos, entre ellos el cooperativo y el financiero. No obstante, estudios recientes indican que su mayor restricción es la falta de análisis predictivo y la dependencia en la percepción humana.

2.4 Inteligencia Artificial (IA)

2.4.1 Definición de Inteligencia Artificial.

En su libro los autores Russell et al. (2020) definen que la inteligencia artificial (IA) se refiere a la aptitud de los sistemas computacionales para ejecutar actividades que



usualmente necesitan inteligencia humana. Estas actividades incluyen el razonamiento, la toma de decisiones, el aprendizaje, la percepción y la solución de problemas.

En la actualidad, la inteligencia artificial no se utiliza solamente para la automatización de procesos, sino que también que se la instruye y enseña con el aprendizaje de algoritmos (deep learning) y aprendizaje automático (machine learning), los cuales posibilitan según (Goodfellow et al, 2016) que los sistemas optimicen su rendimiento en función de datos históricos y de la experiencia acumulada.

Con lo antes mencionados, podemos decir que varios autores consideran que la inteligencia artificial es un conjunto de herramientas tecnológicas que, simulan, mejoran o complementan las capacidades cognitivas de los seres humanos. Sin embargo, pese a que se logra una mayor eficacia en los procesos complejos y se disminuyen los errores, también es susceptible a errores si no está correctamente parametrizado.

Para el ámbito organizacional, la inteligencia artificial se caracteriza por diferentes capacidades, entre ellas tenemos:

- Procesar grandes cantidades de información (big data) en plazos breves.
- Reconocer patrones complejos que los métodos tradicionales no consiguen identificar.
- Desprender tiempo para actividades que tienen un valor estratégico más alto y automatizar procedimientos rutinarios.
- Crear sistemas de soporte a la toma de decisiones basándose en el análisis de los datos.

Así, la definición de inteligencia artificial va más allá de lo técnico y se transforma en un recurso primordial para la digitalización, principalmente en las áreas donde la toma de decisiones deba ser rápida y fundamentada.

2.4.2 Tipos de Inteligencia Artificial.

Varios autores coinciden y clasifican diferentes categorías de inteligencia artificial tomando en cuenta su grado de capacidad cognitiva y su aplicación práctica. Con esta



categorización podemos tener una mejor comprensión del alcance actual de la inteligencia artificial y su potencial en el sector organizacional.

Clasificación por nivel de capacidad cognitiva

- **IA débil o estrecha** (Artificial Narrow Intelligence, ANI): Son herramientas diseñadas para tareas específicas, entre las cuales se encuentran: chatbots, asistentes virtuales y motores de recomendación. En la actualidad es la más conocida y utilizada en todos los sectores, se caracteriza por ser eficiente en tareas específicas, aunque sin capacidad de generalización (Russell et al, 2020).
- **IA general** (Artificial General Intelligence, AGI): Esta herramienta es mucho más compleja y poco utilizada ya que abarcan sistemas capaces de aprender y razonar en múltiples dominios, emulando de manera más amplia la inteligencia humana (Kaplan et al, 2019).

Clasificación por enfoque tecnológico y funcional

- **Sistemas basados en reglas:** Son sistemas que se basan en respuestas ya definidas para situaciones concretas. Este método fue pionero, pero en la actualidad es muy limitado frente al resto (Goodfellow et al, 2016).
- **Machine Learning (ML):** Estas herramientas están desarrolladas para incluir algoritmos de aprendizaje, centrándose en datos históricos para realizar predicciones. Esta es usada comúnmente en áreas de recursos humanos para facilitar el reclutamiento y evaluación de desempeño, ya que permite identificar patrones de rendimiento laboral (Aguinis, 2025).
- **Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN):** Se basa en la interacción entre computadores y lenguaje humano, lo que permite desarrollar herramientas como asistentes virtuales, chatbots y análisis de textos. Esta herramienta se aplica para evaluación de desempeño, ya que es óptima para el análisis de encuestas abiertas, comentarios de evaluaciones y entrevistas de retroalimentación (Kaplan et al, 2019).

Teniendo en cuenta las diferentes clases de inteligencia artificial y examinando los beneficios de cada una, podemos concluir que para el proyecto actual la herramienta que



más se acopla es el procesamiento de lenguaje natural PLN ya que, nos proporciona un análisis imparcial, eficaz y claro.

2.4.3 Herramientas de IA aplicadas en Evaluaciones de Desempeño.

Hoy en día, la mayor parte de instituciones están incorporando herramientas de inteligencia artificial aplicada a las diferentes áreas, en nuestro caso vamos a enfocarnos en las que nos permiten gestionar el talento humano de manera más objetiva, ágil y estratégica. Estas soluciones combinan inteligencia artificial generativa, analítica avanzada y automatización de procesos para mejorar la evaluación del desempeño (Briones et al, 2025)

2.4.3.1 Microsoft Forms.

Considerando la información publicada en la página oficial de Microsoft (2025), se define a Microsoft Forms como una herramienta que facilita la creación de encuestas, cuestionarios y sondeos de forma sencilla, además de generar la información de forma rápida, eficiente y eficaz. Las personas que acceden a la herramienta pueden diseñar formularios personalizados, posterior enviar los enlaces para que otros respondan desde cualquier navegador o dispositivo móvil, e inmediatamente se visualizan los resultados en tiempo real.

Funciones principales

- **Creación de formularios:** Permite crear formularios tipo encuesta o entrevista, adicional integra las diferentes opciones de respuesta para que se puedan ir incluyendo en el diseño.
- **Personalización:** La herramienta permite diseñar con temas predefinidos, o a su vez la utilización de imágenes y logotipos para que se ajusten a la institución y propósito del formulario.
- **Análisis y resultados:** Facilita la visualización de los resultados en tiempo real, además de generar el propio análisis también genera los datos en Excel para un análisis más detallado.
- **Colaboración:** Permite que una o varias personas puedan trabajar en el diseño del formulario, lo que es beneficioso ya que se puede generar un prototipo y otra



persona verificar si es óptimo caso contrario corregirlo oportunamente, también se puede generar como plantilla para ser utilizado y renovado de acuerdo a las necesidades.

- **IA integrada:** Utiliza inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones inteligentes que ayudan a obtener la retroalimentación deseada.
- **Disponibilidad:** Al ser una herramienta web funciona en cualquier navegador web y dispositivo, y está disponible siempre para usuarios con cuentas de Microsoft y clientes de Microsoft 365.

2.4.3.2 GPT

Según el artículo publicado en la página de ESET Ali Bravo (2024) menciona que, un GPT es una versión derivada del modelo GPT original creado por OpenAI, que tiene la capacidad de personalizarse para adecuarse a necesidades o tareas particulares definidas por empresas o cualquier tipo de usuario. Así, puede alimentarse con información específica de una compañía o industria para que entienda mejor el contexto y responda utilizando un lenguaje especializado.

También nos indica que un GPT personalizado tiene la capacidad de ser entrenado con información histórica, bases de datos, manuales u otras fuentes pertinentes, para que el modelo sea capaz de comprender las especificidades del sector seleccionado y el lenguaje técnico, además nos brinda diversos beneficios, como, por ejemplo, la precisión de los resultados que se obtienen dentro del campo para el que fueron diseñados, mejorando los tiempos de respuesta y entregas más eficientes.

2.4.3.3 Comparativo de herramientas

El proceso de evaluación del desempeño es clave en la cooperativa de ahorro y crédito, porque nos permite medir la productividad de los colaboradores, identificar las áreas que necesitan mejoras y promover el desarrollo profesional. Tradicionalmente, este proceso se ha llevado a cabo de manera manual, utilizando herramientas como hojas de cálculo (por ejemplo, Excel). Aunque estas herramientas están diseñadas para recopilar datos, a menudo limitan la precisión, la eficiencia y el análisis en profundidad.

A continuación, en la tabla 1, se presenta un detalle de las herramientas tecnológicas propuestas, junto con sus descripciones, ventajas y limitaciones para aplicarlas en el proceso de evaluación de desempeño. Estas herramientas influirán en la modernización del proceso, ya que mejoran la precisión, la eficiencia y la relevancia de las evaluaciones, lo que contribuye al crecimiento y éxito continuo de la cooperativa.

Tabla 2 - Herramientas propuestas para evaluación de desempeño

Herramientas propuestas para evaluación de desempeño

Herramienta	Descripción	Aplicaciones en Evaluación del Desempeño	Ventajas	Limitaciones
Microsoft Forms	Plataformas digitales de encuestas que integran algoritmos de IA para generar preguntas y analizar resultados.	Encuestas 360°. Autoevaluaciones. Clima laboral. Retroalimentación por competencias.	Personalización de cuestionarios. Análisis automático de tendencias. Detección de inconsistencias en respuestas.	Puede generar resistencia en colaboradores poco familiarizados con herramientas digitales. Limitaciones en encuestas muy especializadas.
GPT Personalizado	Herramienta que puede entrenarse para realizar inteligencia de negocios con capacidades de análisis predictivo y visualización de datos.	Tableros de control de desempeño. Análisis predictivo de resultados. Identificación de patrones en productividad.	Visualizaciones interactivas. Predicciones basadas en machine learning. Integración con múltiples fuentes (Excel, Forms, ERP).	Requiere ChatGPT enterprise

Fuente: Información tomada de la página web de cada una de las herramientas



2.4.4 Beneficios de la inteligencia artificial en la evaluación del desempeño

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la ciudad de Otavalo tiene un proceso aprobado que evalúa cada año el desempeño de todos sus empleados, tanto operativos como administrativos. Este procedimiento se basa en las tareas descritas en el Manual de Funciones y utiliza una escala que va desde "Insuficiente" hasta "Excelente" para calificar. Aunque es un proceso aprobado y establecido, tiene limitaciones, entre las cuales se encuentran: falta de integración con la tecnología, el favoritismo y poca credibilidad del proceso y el hecho de que se realiza una vez al año. En este sentido, implementar herramientas de inteligencia artificial podría mejorar significativamente el proceso, aportando beneficios reales tanto para la cooperativa como para sus colaboradores, dentro de los principales tenemos.

Mayor objetividad en la calificación: La política actual establece que la calificación debe ser registrada y aceptada tanto por el evaluador como por el evaluado. Sin embargo, este proceso puede verse influenciado por sesgos personales. El uso de algoritmos de inteligencia artificial ayuda a disminuir la subjetividad, analizando el rendimiento con base en datos y patrones de desempeño (Aguinis, 2025).

Evaluaciones continuas y retroalimentación en tiempo real: Actualmente la evaluación se realiza de manera anual, lo que limita la oportunidad de intervenir tempranamente en casos de bajo rendimiento. Las herramientas de inteligencia artificial, como Microsoft Copilot y Power BI, permiten realizar un seguimiento más frecuente e incluso en tiempo real, ofreciendo retroalimentación constante que apoya la mejora continua (Kaplan et al., 2019)

Análisis predictivo para la gestión del talento: Las políticas de ascenso en la cooperativa contemplan planes de carrera y desarrollo basados en méritos y competencias. La inteligencia artificial, mediante modelos de aprendizaje automático, puede identificar tendencias en el desempeño y anticipar qué colaboradores tienen un mayor potencial para ascensos, garantizando así decisiones más estratégicas (Goodfellow et al, 2016).

Optimización del uso de encuestas y percepciones: La cooperativa contempla la retroalimentación y el análisis de resultados como insumos relevantes para definir



objetivos operativos. Plataformas como Microsoft Forms con GPT, permiten generar cuestionarios más dinámicos y analizar automáticamente las respuestas.

Transparencia y equidad: Uno de los principios de la política de evaluación de desempeño de la cooperativa es la equidad, la implementación de inteligencia artificial fortalece este principio al estandarizar criterios y disminuir la influencia de factores externos, consolidando un sistema más confiable y alineado a la misión institucional de promover transparencia y responsabilidad social.

Vinculación con la estrategia organizacional: La misión de la cooperativa resalta la importancia de la inclusión financiera y la sostenibilidad. En este sentido, el uso de GPT permite vincular los resultados de desempeño con indicadores estratégicos ya definidos.

Como podemos evidenciar la inteligencia artificial no reemplaza el modelo actual de evaluación de desempeño, sino más bien se va a complementar con el uso de herramientas para hacerlo más objetivo, dinámico y alineado con la visión de la cooperativa.



CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación

La presente investigación utiliza un enfoque mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos. Esto posibilita una comprensión a fondo del proceso de evaluación del desempeño en la institución y de las oportunidades de mejora gracias al uso de inteligencia artificial (IA). El enfoque cualitativo se fundamenta en el análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas, lo que hace posible examinar las actitudes, experiencias y percepciones de los colaboradores. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se enfoca en la recolección y evaluación de datos estadísticos adquiridos a través de las preguntas cerradas de las entrevistas estructuradas.

La investigación es de tipo correlacional, descriptivo y aplicado. Es descriptiva, ya que tiene como objetivo caracterizar cómo está el proceso de evaluación de desempeño en este momento; correlacional, porque se propone analizar las relaciones entre distintas variables como la objetividad del procedimiento, la aceptación de la inteligencia artificial (IA) y la frecuencia de retroalimentación; y aplicada, puesto que su propósito es elaborar una propuesta específica para mejorar el proceso de evaluación de desempeño dentro de la cooperativa.

En lo que respecta al diseño de investigación, es un estudio no experimental y transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal, sin alterar, ni manipular las variables.

3.2 Población y muestra

Para nuestro caso de estudio los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito situada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, constituyen la población objetivo. Esta población comprende a los evaluadores (mandos intermedios y jefaturas), los evaluados, el personal del área de Talento Humano, así como al personal operativo y administrativo.

Para la fase cuantitativa, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, debido a que se conoce el total de trabajadores y cómo están distribuidos por áreas, para el caso de la matriz, mientras que, en las sucursales, se optará por el muestreo no probabilístico



basado en conveniencia, eligiendo a empleados representativos de diferentes niveles y áreas.

En la fase cualitativa, se utilizará un muestreo intencional, eligiendo personal clave como jefaturas con experiencia en evaluación, responsables del área de talento humano y colaboradores con diferentes trayectorias dentro de la organización, que en nuestro caso serán los que sobrepasan los 3 años en la institución y se consideran fuentes confiables. Se prevé llevar a cabo entre 8 y 12 entrevistas por área, o hasta que se llegue a la saturación teórica de los datos.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente estudio, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevistas semiestructuradas: Enfocadas en el personal clave de la organización, tienen como objetivo investigar a fondo:

- Las fortalezas y las debilidades del actual sistema de evaluación de desempeño.
- Perspectivas acerca de la puesta en marcha de instrumentos fundamentados en inteligencia artificial.
- Aceptación del uso de inteligencia artificial en procesos de RR. HH.
- Disposición al cambio

Las respuestas de las entrevistas se registrarán directamente en Microsoft Forms o en el caso que no se cuente con un enlace de internet se registran manualmente y se transcribirán para realizar un análisis automático.

Revisión documental: Se examinarán documentos internos significativos, incluyendo los formatos que se usan, los manuales de evaluación de desempeño, las actas de retroalimentación y los registros históricos de evaluaciones. Esta metodología posibilitará la comparación entre la teoría y la práctica organizacional actual.



3.4 Procedimiento metodológico

Revisión bibliográfica y documental: Para el presente documento se va a considerar diferentes fuentes académicas, además de documentos internos de la cooperativa, como son: políticas, procedimientos, etc. Los mismos que se adjuntan en el Anexo Nro. 1

Diseño y validación de instrumentos: Para el caso de estudio se propone manejar la siguiente entrevista, la misma que se enfoca específicamente en el personal de la agencia Atuntaqui.

Tabla 3 - Modelo de entrevista

Modelo de entrevista, se adjunta el formato en el anexo 2.

Título del proyecto

Plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño aplicando inteligencia artificial en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Otavalo.

Objetivo de la entrevista

Recopilar información sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades del proceso actual de evaluación del desempeño en la cooperativa, con el fin de identificar cómo la aplicación de herramientas de inteligencia artificial podría optimizar dicho proceso, para mejorar la toma de decisiones en el desarrollo del talento humano.

Preguntas para la entrevista

A. Sobre el proceso actual

1. ¿Cómo describiría el proceso actual de evaluación del desempeño en la cooperativa?
2. ¿Qué herramientas, métodos o formatos se utilizan actualmente para llevar a cabo la evaluación?
3. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación y qué áreas o actores participan?
4. ¿Qué tan alineado considera que está el proceso con los objetivos estratégicos de la cooperativa?

B. Fortalezas y oportunidades de mejora

5. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas del proceso actual?



6. ¿Qué debilidades o limitaciones identifica en la práctica de evaluación del desempeño?

7. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o hacer más eficientes en el proceso?

C. Percepción sobre justicia y objetividad

8. ¿Cree que el proceso actual permite tomar decisiones justas y objetivas? ¿Por qué?

9. ¿En qué medida los resultados de la evaluación influyen en la gestión del talento humano (promociones, capacitaciones, reconocimientos, etc.)?

D. Conocimiento y percepción sobre la inteligencia artificial

10. ¿Está familiarizado/a con el concepto de inteligencia artificial? ¿Cómo lo entiende en pocas palabras?

11. ¿Considera que la inteligencia artificial podría tener un papel positivo en los procesos de evaluación del desempeño? ¿Por qué?

12. ¿Qué preocupaciones o riesgos le genera la idea de usar inteligencia artificial en la evaluación del personal?

13. ¿Qué tareas del proceso de evaluación cree que podrían ser automatizadas o apoyadas por herramientas de IA?

E. Disposición al cambio

14. ¿Qué tan dispuesto/a estaría a adoptar una herramienta basada en IA para apoyar este proceso dentro de la cooperativa?

15. ¿Qué condiciones mínimas considera que deberían cumplirse antes de implementar una solución de este tipo (por ejemplo: ¿capacitación, seguridad de datos, confiabilidad, costos, etc.)?

F. Recomendaciones finales

16. Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de evaluación del desempeño en la cooperativa?

Fuente: Diseño de entrevista propio

Para tener una mejor confiabilidad el siguiente diseño fue validado con los responsables de la unidad de Talento Humano de la cooperativa y determinar que estén acordes a los objetivos institucionales.

Recolección de datos primarios: Esta fase se aplicó la entrevista, considerando que para el estudio nos enfocamos en cuatro grupos principales:



- **Asesores:** inicialmente se contempla iniciar por el área de crédito, al ser un área que debe ser constantemente evaluada debido a la naturaleza de la institución, en caso de no obtener la saturación teórica se escalara hacia servicio al cliente (cajeros) y así sucesivamente.
- **Jefes:** en este caso se consideró para la entrevista la Gestión de Inversiones, es decir con eso se está analizando las áreas más importantes de la cooperativa y que son los encargados de generar rentabilidad e ingresos para la cooperativa.
- **Gestión de Tecnología:** se consideró a todo el personal ya que está directamente involucrado por el uso de la IA en el plan de mejora.
- **Gestión de Talento Humano:** se consideró para la entrevista al personal de TTHH al ser directamente involucrados en el proceso.

Análisis de datos cuantitativos: Aquí nos empezamos a apoyar de herramientas tecnológicas y las entrevistas serán realizadas mediante Microsoft Forms, que también nos ayudará con el manejo de las estadísticas, además nos permite la generación de un archivo Excel que será evaluado.

Análisis cualitativo, para esto se va a transcribir las entrevistas, codificar y generar un informe.

3.5 Análisis de resultados

En esta etapa del diagnóstico, vamos a realizar un informe completo sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades del proceso de evaluación de desempeño manual, para lo cual a través de las preguntas realizadas en la entrevista a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, vamos a realizar una codificación y realizar las interpretaciones positivas o negativas, con el fin de identificar como la utilización de herramientas de inteligencia artificial van a contribuir con la optimización del proceso.

El análisis cualitativo se realizó considerando la agrupación de las preguntas en las siguientes temáticas:

- Sobre el proceso actual
- Fortalezas y oportunidades de mejora
- Percepción sobre justicia y objetividad



- Conocimiento y percepción sobre la inteligencia artificial
- Disposición al cambio
- Recomendaciones finales

De esta manera, se pudo medir el impacto de la utilización de inteligencia artificial para optimizar el proceso actual y mejorar la toma de decisiones en el desarrollo de talento humano.

Tema 1: Proceso actual

Preguntas:

- **Pregunta 1:** ¿Cómo describiría el proceso actual de evaluación del desempeño en la cooperativa?
- **Pregunta 2:** ¿Qué herramientas, métodos o formatos se utilizan actualmente para llevar a cabo la evaluación?
- **Pregunta 3:** ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación y qué áreas o actores participan?
- **Pregunta 4:** ¿Qué tan alineado considera que está el proceso con los objetivos estratégicos de la cooperativa?

Datos: En las figuras número 4,5,6,7 se presentan las respuestas de las preguntas 1,2,3,4 respectivamente a la entrevista realizada.



Figura 4 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 1.

PREGUNTA 1

El proceso de evaluación es anual y se maneja de forma muy manual. Cada jefe lo aplica según su criterio, lo cual genera diferencias entre áreas.

Actualmente se usa un formulario general que todos llenamos, pero no evalúa las tareas específicas de cada puesto, así que no refleja con claridad el desempeño real.

Diría que es un proceso simple, pero poco formal. Se llena el formato, se envía y no tenemos una retroalimentación clara después.

La evaluación se siente más como un requisito administrativo. No se vincula de forma evidente con mejoras o decisiones de desarrollo.

El proceso es básico y depende demasiado del jefe. No existen indicadores estandarizados, lo que lo hace muy subjetivo.

Todo se hace en Excel y eso vuelve lento el análisis. Además, no hay un sistema que centralice la información.

Se evalúa una vez al año sin seguimiento. Esto hace que la información se quede estancada y no se use para mejorar.

El formato actual no se adapta a las realidades de cada área, por lo que no siempre refleja lo que realmente hacemos.

Creo que el proceso está estructurado, pero se ejecuta de forma distinta según el jefe, lo que afecta la objetividad.

No tiene métricas ni herramientas modernas, por lo que termina siendo una percepción más que una evaluación.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 1

Figura 5 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 2.

PREGUNTA 2

Usamos principalmente una hoja de Excel que Talento Humano nos envía para llenar manualmente y devolver por correo.

La herramienta principal es una matriz de Excel y algunos documentos en PDF que complementan la evaluación.

El método es simple: se llena un formato digital, pero no está automatizado, así que todo se analiza manualmente.

Cada jefe completa una hoja de cálculo y luego la envía a Talento Humano. No hay sistema para validar la información.

Las plantillas son antiguas y no permiten medir indicadores específicos del puesto.

Se usan Excel, PDFs y correo electrónico. No contamos con un software especializado.

Talento Humano envía un formulario anual que luego se devuelve firmado. Es un proceso 100% manual.

Solo hay formatos digitales básicos. No existe un sistema que agrupe todas las evaluaciones.

Se usa Excel y los jefes agregan comentarios por escrito según su criterio.

Usamos una matriz anual que no facilita el análisis estadístico ni la comparación entre periodos.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 2



Figura 6 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 3.

PREGUNTA 3

La evaluación se realiza una vez al año y cada jefe inmediato es el encargado de llenarla.

La frecuencia es anual. No se hacen evaluaciones trimestrales ni seguimientos intermedios.

Se hace una vez al año y Talento Humano solo recopila y archiva los resultados.

Es un proceso anual centrado en el jefe directo. El colaborador no tiene mucha participación.

La evaluación se realiza anualmente, pero no siempre se socializan los resultados.

Se hace una vez al año sin retroalimentación estructurada.

La evaluación es anual y no incorpora revisiones durante el resto del año.

Participan jefes y Talento Humano, pero el colaborador no siempre recibe comentarios.

El jefe evalúa y luego Talento Humano guarda el documento. No hay un ciclo completo de mejora.

Solo hay participación del evaluador, no existe un espacio formal para el autoanálisis del colaborador.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 3

Figura 7 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 4.

PREGUNTA 4

Creo que está medianamente alineado, pero faltan indicadores que conecten con los objetivos estratégicos.

No se siente alineado porque no mide los resultados institucionales ni los indicadores clave del negocio.

Está parcialmente alineado, pero no se refleja en la práctica porque se evalúan temas muy generales.

No veo una conexión clara entre lo que se evalúa y las metas estratégicas que se plantean.

Pienso que el proceso no está alineado, ya que no mide el impacto del trabajo en los resultados de la cooperativa.

La intención es alinearlos, pero al no haber métricas claras, es difícil verificarlo.

La evaluación no considera directamente los objetivos estratégicos ni los indicadores institucionales.

Se nota una desconexión entre el plan estratégico y el contenido real de la evaluación.

En teoría está alineado, pero en la práctica no hay claridad sobre cómo evaluarlo.

La alineación es débil porque no se evalúan logros concretos ni resultados medibles.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 4

Codificación: Al leer las respuestas de las diferentes preguntas se identifican los siguientes códigos:



- Opinión sobre el periodo de evaluación
- Objetividad de la evaluación
- Retroalimentación
- Falta de indicadores
- Falta de automatización
- Proceso manual
- No existe participación del colaborador

Temas positivos

- La mayoría coincide en que existe el proceso de evaluación de desempeño.

Temas negativos

- Proceso poco objetivo y sin retroalimentación.
- El proceso no se encuentra automatizado, por lo que no se tiene un análisis para la toma de decisiones.
- La evaluación de desempeño se realiza una vez al año.
- No existe participación de los colaboradores.
- Depende netamente del jefe.
- No está alineado a los objetivos institucionales.

Conclusión:

Los colaboradores perciben al proceso actual como poco fiable ya que en su mayoría indican que depende del jefe, al no estar automatizado y no tener participación de los colaboradores, tienen la percepción que la información que se maneja no es tan real, además que los datos recolectados no son utilizados con ningún fin, limitando así las mejoras o la posibilidad de detectar las falencias de los colaboradores.



Tema 2: Fortalezas y oportunidades de mejora

Preguntas:

- **Pregunta 5:** Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas del proceso actual?
- **Pregunta 6:** ¿Qué debilidades o limitaciones identifica en la práctica de evaluación del desempeño?
- **Pregunta 7:** ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o hacer más eficientes en el proceso?

Datos: En las figuras número 8, 9, 10 se presentan las respuestas de las preguntas 5, 6, 7 respectivamente a la entrevista realizada.

Figura 8 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 5.

PREGUNTA 5

Una fortaleza es que el proceso es sencillo y fácil de aplicar en todas las áreas.

El formato es claro y no requiere mucha explicación para completarlo.

Es simple y entendible, lo cual facilita su uso.

Permite ordenar la información de forma básica para tener un registro anual.

Todos conocen la herramienta y no requiere capacitación.

Es un proceso conocido y estable, no genera confusión.

La estructura es clara y uniforme para todos.

Permite registrar observaciones importantes del trabajador.

Es fácil de llenar y no genera mucha carga administrativa.

Es práctico para quienes no tienen experiencia en sistemas digitales.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 5



Figura 9 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 6.

PREGUNTA 6

La principal debilidad es la subjetividad, ya que depende del criterio de cada jefe.

No existen indicadores objetivos ni escalas claras para calificar.

Los criterios no están bien definidos, lo que genera evaluaciones inconsistentes.

No se hace seguimiento y la información se pierde después del año.

Las herramientas son muy básicas y no permiten un análisis profundo.

Se vuelve lento por la forma manual de recopilar datos.

No se consideran evidencias ni resultados concretos.

No está adaptado a las tareas reales de cada área.

Falta retroalimentación y diálogo entre evaluador y evaluado.

Los resultados no siempre reflejan el desempeño real del colaborador.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 6

Figura 10 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 7.

PREGUNTA 7

Mejoraría la objetividad incorporando indicadores medibles.

Automatizaría el proceso para que sea más rápido y confiable.

Implementaría métricas por puesto y evaluaciones más frecuentes.

Crearía espacios formales de retroalimentación.

Actualizaría el formato para hacerlo más específico.

Implementaría una plataforma digital para centralizar la información.

Incluiría evidencias del desempeño dentro del proceso.

Adaptaría los criterios según el tipo de puesto.

Añadiría métricas claras y comparables.

Haría el proceso más transparente y accesible.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 7



Codificación: Al leer las respuestas de las diferentes preguntas se identifican los siguientes códigos:

- Proceso sencillo.
- Formato claro y entendible.
- Practico y no requiere de mucho tiempo llenarlo.
- Falta de indicadores.
- No está adaptado a la realidad.
- Proceso manual.
- No se conoce los resultados.

Temas positivos

- El personal indica que el proceso es sencillo, claro y no requiere de mucho tiempo pese a que sea manual.

Temas negativos

- Depende netamente de la percepción del jefe y no existe un dialogo posterior con el evaluado.
- Al no estar automatizado no se conoce los resultados y tampoco tiene métricas definidas para el análisis.
- Depende netamente del jefe.
- Implica mucho tiempo procesar la información.

Conclusión:

Los colaboradores perciben al proceso actual como sencillo, claro y que no requiere mucho tiempo al referirse a la estructura de la evaluación, más sin embargo las herramientas utilizadas son las que aportan con los criterios negativos ya que perciben que los resultados no evidencian realmente el desempeño, sino más bien dependen de la percepción de los jefes, además de no tener métricas ni criterios estandarizados para realizar el análisis que al ser manual toma mucho tiempo procesar.



Tema 3: Percepción sobre justicia y objetividad

Preguntas:

- **Pregunta 8:** ¿Cree que el proceso actual permite tomar decisiones justas y objetivas? ¿Por qué?
- **Pregunta 9:** ¿En qué medida los resultados de la evaluación influyen en la gestión del talento humano (promociones, capacitaciones, reconocimientos, etc.)?

Datos: En las figuras número 11, 12 se presentan las respuestas de las preguntas 8, 9 respectivamente a la entrevista realizada.

Figura 11 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 8.

PREGUNTA 8

No siempre es justo porque depende mucho de la percepción del jefe.

La subjetividad afecta la justicia del proceso.

No es completamente objetivo porque no hay indicadores claros.

Es variable, depende de quién evalúe y cómo lo interprete.

Las percepciones personales influyen demasiado.

Sin evidencia, es complicado garantizar justicia.

La falta de métricas afecta la objetividad.

Es difícil ser imparcial sin herramientas adecuadas.

Los resultados pueden ser desiguales entre áreas.

La justicia es limitada porque no se estandariza el proceso.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 8



Figura 12 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 9.

PREGUNTA 9

Las evaluaciones tienen poco impacto en decisiones de talento humano.

Los resultados casi no influyen en promociones o reconocimientos.

Se archivan pero no se usan para planes de desarrollo.

No se consideran para capacitaciones específicas.

No se conectan con ascensos ni incentivos.

Algunas veces se usan, pero no de manera sistemática.

Los datos no se analizan para tomar decisiones importantes.

La cooperativa no los usa para gestionar desempeño a largo plazo.

El impacto es mínimo en decisiones de personal.

No existe una relación directa entre evaluación y desarrollo.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 9

Codificación: Al leer las respuestas de las diferentes preguntas se identifican los siguientes códigos:

- No es objetivo.
- No existe impacto.
- No se utiliza para promoción y ascensos.

Temas negativos

- La evaluación de desempeño no se utiliza para la promoción y ascenso que es el fin por el cual se realiza el proceso.
- Las percepciones personales influyen en la evaluación.
- Al no tener las herramientas adecuadas no se puede determinar que el proceso es justo e imparcial.



Conclusión:

Los colaboradores se sienten inconformes ya que perciben al proceso como imparcial ya que en su mayoría coinciden que todo dependen de la percepción personal del evaluador, más no de la evaluación en sí, además indican que al no tener las herramientas necesarias las evaluaciones no son utilizadas para promocionar o ascender al personal que es el objetivo principal de las evaluaciones.

Tema 4: Conocimiento y percepción sobre la inteligencia artificial

Preguntas:

- **Pregunta 10:** ¿Está familiarizado/a con el concepto de inteligencia artificial?
¿Cómo lo entiende en pocas palabras?
- **Pregunta 11:** ¿Considera que la inteligencia artificial podría tener un papel positivo en los procesos de evaluación del desempeño? ¿Por qué?
- **Pregunta 12:** ¿Qué preocupaciones o riesgos le genera la idea de usar inteligencia artificial en la evaluación del personal?
- **Pregunta 13:** ¿Qué tareas del proceso de evaluación cree que podrían ser automatizadas o apoyadas por herramientas de IA?

Datos: En las figuras número 13, 14, 15, 16 se presentan las respuestas de las preguntas 10, 11, 12, 13 respectivamente a la entrevista realizada.



Figura 13 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 10.

PREGUNTA 10

Sí, entiendo que la IA ayuda a automatizar y analizar información de forma más eficiente.

Conozco el concepto general; son sistemas que aprenden y procesan datos.

La IA identifica patrones y ayuda en la toma de decisiones.

Tengo un conocimiento básico, pero sé que puede ser muy útil.

La IA permite analizar grandes cantidades de datos rápidamente.

He visto ejemplos en empresas que la usan para evaluar desempeño.

La IA ayuda a detectar tendencias que una persona no vería.

Sé que sirve para automatizar tareas repetitivas.

La IA analiza información para generar recomendaciones.

Es una tecnología que asiste al ser humano en varios procesos.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 10

Figura 14 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 11.

PREGUNTA 11

Sí, podría mejorar la objetividad y estandarizar el proceso.

Creo que reduciría la subjetividad y daría datos más precisos.

Sería útil para analizar resultados históricos y compararlos.

Podría aportar información más confiable para decisiones.

Facilitaría el seguimiento durante el año.

Sería una herramienta valiosa para los jefes.

Podría ayudar a priorizar capacitaciones.

La IA aportaría transparencia en los resultados.

Sería útil para detectar desviaciones en el desempeño.

Automatizaría varias tareas administrativas del proceso.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 11



Figura 15 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 12.

PREGUNTA 12

- Me preocupa la privacidad de la información personal.
- Que se dependa demasiado de la tecnología.
- Que la IA se equivoque por falta de configuración.
- La confianza del personal podría verse afectada.
- El manejo de datos sensibles es crítico.
- Podría generar resistencia entre los colaboradores.
- Que no se adapte a todos los perfiles.
- Que la información se use incorrectamente.
- Que sustituya al criterio humano en decisiones importantes.
- Que sea costosa o difícil de implementar.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 12

Figura 16 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 13.

PREGUNTA 13

- Automatizar los cálculos de puntajes y generar reportes.
- Analizar tendencias de desempeño automáticamente.
- Generar alertas de mejora.
- Evaluar métricas objetivas y compararlas.
- Organizar información de forma inteligente.
- Realizar seguimiento continuo.
- Comparar desempeño entre periodos.
- Detectar patrones positivos o negativos.
- Registrar evidencias y logros.
- Reducir errores manuales en la calificación.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 13

Codificación: Al leer las respuestas de las diferentes preguntas se identifican los siguientes códigos:



- Conocimiento de IA.
- Transparencia.
- Costosa.
- Privacidad

Temas positivos

- La mayoría de colaboradores conoce sobre la inteligencia artificial.
- Los colaboradores creen que sería beneficioso el uso para la optimización y transparencia de los resultados.

Temas negativos

- Los colaboradores tienen la impresión que su información personal podría estar expuesta y no tener privacidad.
- Los colaboradores al tratarse de tecnología lo perciben como una herramienta costosa.

Conclusión:

Los colaboradores se sienten entusiasmados ante la idea de la utilización de herramientas con inteligencia artificial, porque les da la confianza que va a ser un proceso transparente, pese a que temen que la privacidad de su información se vea afectada.

Tema 5: Disposición al cambio

Preguntas:

- **Pregunta 14:** ¿Qué tan dispuesto/a estaría a adoptar una herramienta basada en IA para apoyar este proceso dentro de la cooperativa?
- **Pregunta 15:** ¿Qué condiciones mínimas considera que deberían cumplirse antes de implementar una solución de este tipo (por ejemplo: ¿capacitación, seguridad de datos, confiabilidad, costos, etc.)?

Datos: En las figuras número 17, 18 se presentan las respuestas de las preguntas 14, 15 respectivamente a la entrevista realizada.



Figura 17 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 14.

PREGUNTA 14

Sí, estaría dispuesto si recibo capacitación previa.

Aceptaría la herramienta si mejora mi trabajo.

Apoyaría su uso si es fácil de entender.

La implementaría si simplifica el proceso.

Estoy abierto a herramientas tecnológicas.

Tendría buena disposición a usarla.

Sería positivo para el proceso.

La usaría sin problema.

Dependería de su utilidad real.

La aceptaría si beneficia a todos.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 14

Figura 18 - Respuestas a pregunta para análisis de información pregunta 15.

PREGUNTA 15

Capacitación sobre cómo usar la herramienta.

Garantías de seguridad en los datos.

Confiabilidad y precisión en los resultados.

Buen soporte técnico.

Costos razonables para la cooperativa.

Indicadores bien definidos.

Aceptación del personal.

Integración con procesos actuales.

Transparencia total en el manejo de información.

Que sea fácil de usar para todos.

Fuente propia de análisis de datos pregunta 15

Codificación: Al leer las respuestas de las diferentes preguntas se identifican los siguientes códigos:

- Disposición.
- Transparencia.
- No se utiliza para promoción y ascensos.



Temas positivos

- Gran aceptación de los colaboradores.
- Transparencia y confianza en los resultados.

Temas negativos

- La preocupación radica en los costos.

Conclusión:

Los colaboradores tienen gran disposición para la utilización de herramientas tecnológicas que se integren con inteligencia artificial.

Conclusión final

Como se puede evidenciar los colaboradores no presentan la oportuna aceptación al proceso de evaluación de desempeño no por el proceso en si ya que indicaron que las evaluaciones son claras, sencillas sino más bien a las herramientas con las cuales se realiza, por esa razón al mencionarles la integración y uso de herramientas con inteligencia artificial mostraron una gran disposición y aceptación ya que lo pueden ver como un cambio para un proceso transparente, imparcial y justo, cabe recalcar que eso incrementa la confianza en la gestión de talento humano y su trabajo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Presentación

Los procesos que se manejan en la gestión de talento humano son la clave para el éxito y la credibilidad de la cooperativa, ya que se ve reflejado a través de la conformidad de los empleados, recordemos que empleados conformes y satisfechos, brindan una excelente atención a los clientes.

Por esa razón se analizó y la propuesta radica netamente en el uso de herramientas tecnológicas con inteligencia artificial para la evaluación de desempeño, por que como en el capítulo anterior se pudo evidenciar, el personal se muestra inconforme con la metodología y herramientas usadas, más no tiene resistencia al proceso de evaluación.

A continuación, en la tabla 4 se podrá evidenciar el modelo planteado para la implementación y adaptación de las herramientas tecnológías a utilizar, es importante mencionar que la difusión y evaluación se realizó solamente en la agencia Atuntaqui como plan piloto.

Tabla 4 - Modelo planteado para mejora de proceso

Modelo planteado para implementación de mejora de proceso

Fase	Encargado	Responsabilidad
Revisión y modificación de herramientas del proceso actual	Planificación Talento Humano	Revisión para determinar si se modifica el proceso o se mantiene y solamente se actualizan el uso de herramientas tecnológicas
Generación de encuestas en Microsoft Forms	Talento Humano	Diseño y generación de evaluación en la herramienta Microsoft Forms
Generación de GPT	Talento Humano	Creación, aprendizaje e implementación de GPT adaptado a las necesidades de talento humano
Difusión interna para evaluación (Microsoft Forms)	Talento Humano Colaboradores	Socialización de herramientas para evaluación (Microsoft Forms)
Difusión interna para resultados (GPT)	Talento Humano Gerencia	Socialización de herramientas para resultados (GPT)



Primera evaluación online	Colaboradores	Todos los colaboradores deben llenar la evaluación de desempeño
Verificación de Resultados	Talento Humano Gerencia	La Gestión de Talento Humano generará la información automática y presentará los informes

Fuente: Diseño de modelo propio

4.2. Diagnóstico inicial

La gestión del talento humano es una de las áreas principales ya que de ellos depende el bienestar de los colaboradores, lo que se transmite en buena atención a los socios y público en general, pero a la vez es la más crítica al estar desatendida y ser minimizada en su trabajo. La evaluación de desempeño si bien es un instrumento para determinar ascensos, promociones o desvinculaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la ciudad de Otavalo, se lo realiza como un trámite netamente de cumplimiento más no de análisis para cumplir con el objetivo del proceso, debido a que es un proceso tedioso y demanda mucho tiempo.

Identificación del problema

Luego de realizar las entrevistas se evidencio que el proceso se encuentra bien estructurado, pero la ejecución es incorrecta, debido a que las herramientas que utilizan son las que acarrear el problema, al ser un proceso que se lo realiza de manera manual de principio a fin, se convierte en poco confiable y más de percepción evitando así determinar el desempeño real de los colaboradores.

Así mismo, se puedo evidenciar que, una vez realizada la evaluación de desempeño, no se realiza un análisis oportuno de la información para validar si los colaboradores están cumplimiento con las metas o se están presentando falencias en el área, es decir la información no está siendo utilizada para integrar a un plan de mejora o una toma de decisiones.

A pesar de parecer un hecho simple influye enormemente en el desarrollo y presencia de la institución, porque como se había mencionado empleados satisfechos y recompensados, aportan con el crecimiento de la institución.



Causas del problema

Las causas de los problemas se pueden evidenciar que radican en el método que se usa para la evaluación, la gestión de talento humano cuenta con poco personal para la administración de todo el talento humano, razón por la cual se apoyan de los jefes para las evaluaciones, se debe tomar en cuenta que para este proceso se considera una sola plantilla de evaluación, es decir es generaliza para todos, en ese momento es cuando los colaboradores perciben que la evaluación no es objetiva ya que depende de la afinidad del jefe con el colaborador para llenar la evaluación, además muchas veces no tiene relación con la función que desempeñan, posterior las evaluaciones son remitidas a la gestión de talento humano para ser analizadas, pero al ser manuales implica que deben tabular la información en un archivo Excel por lo que se vuelve un proceso tedioso y propenso a errores humanos por el cansancio que implica, una vez lista la información se presenta los resultados pero no se realiza un verdadero análisis para promocionar, capacitar o desvincular a los colaboradores, sino más bien es archivado para cumplir con las normas que exigen los entes de control.

Además, la ausencia de alineación entre las competencias del personal y los objetivos de la empresa también resulta en un bajo rendimiento. Cuando los empleados carecen de las habilidades requeridas para cumplir con las expectativas organizacionales, lograr objetivos y productividad se convierte en un desafío. Esto, a su vez, corre el riesgo de disminuir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Si lo observamos desde otra perspectiva tenemos dos aristas completamente opuestas, la primera podemos estar perdiendo personal clave, ya que al no tener ningún incentivo por el buen desempeño laboral se puede sentir tentado a buscar otras opciones laborales, donde puedan valorar su trabajo, mientras que en la otra arista puede estar perdiendo económicamente al estar pagando mensualmente a colaboradores que no son productivos y no aportan con el crecimiento institucional.

Relevancia del problema

En un ámbito tan competitivo como es el sector financiero, es importante mantener e incentivar al personal clave, al mismo tiempo que detectar las falencias en cierto personal y capacitar con el fin de que aporten con el crecimiento y buena imagen de la institución.



4.3. Revisión y modificación de herramientas del proceso de evaluación de desempeño

4.3.1 Proceso de evaluación de desempeño actual

Según los procedimientos que constan en la documentación de la Cooperativa (2023), se encuentra especificado el procedimiento “POLITICA Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DEL PERSONAL Y ASCENSOS “, el mismo que fue aprobado el 19 de mayo de 2023, por las gestiones intervinientes como son: Planificación, Gerencia General y la gestión de Talento Humano, en donde se puede evidenciar que consta de la siguiente información:

Alcance

En el alcance definido por la cooperativa (2023), el Procedimiento y Políticas de Evaluación del Desempeño y Ascenso, propio de la gestión de Talento Humano, se aplicará a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, sin excepción alguna.

Objetivo

El objetivo que se define en la documentación de la cooperativa (2023), se establece el procedimiento que permitirá ejecutar la Evaluación del Desempeño y Ascensos de la Cooperativa de manera coherente, sistemática y organizada.

Marco legal

- Manual de Talento Humano
- Reglamento Interno De Trabajo

Definiciones

- **Evaluación de Desempeño:** Según las definiciones establecida en el procedimiento de la cooperativa (2023), la evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión del talento humano en la Cooperativa mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro alineados con los Planes de trabajo, así como fijar una política de desarrollo en la carrera institucional sobre la base del Manual de Funciones.



- **Competencias:** Habilidades que posee una persona para desempeñar un puesto o cargo, las mismas que están relacionadas con las destrezas y conocimientos.
- **Puesto o Cargo:** Gestión establecida en una estructura organizacional, a la cual se le asignan ciertas funciones, responsabilidades y tareas, que deben ser cumplidas en base a requisitos mínimos por el personal.
- **Ascenso:** En el ámbito laboral se enfatiza netamente en la promoción de un funcionario o empleado a un cargo superior jerárquico, con mejores condiciones y remuneración.
- **Capacitación:** Actividades que se realiza en una empresa con el fin de aportar de conocimientos al personal en áreas donde se necesite reforzar o generar nuevo conocimiento o destrezas.

Políticas

1- Son responsables de la aplicación de la Evaluación de Desempeño y Ascensos:

- a) Gerencia General
- b) El jefe de Área
- c) Talento Humano.

Evaluación del desempeño

1. La cooperativa define que las evaluaciones de desempeño para el personal administrativo y operativo se realizarán una vez al año, es decir de forma anual y en base al Manual de Funciones aprobado.
2. Para la planificación de las evaluaciones, la gestión de Talento Humano junto a la Gerencia General realizará un cronograma y de acuerdo a su aprobación se iniciarán las mismas.
3. En la cooperativa la Gerencia General es la única encargada de aprobar y disponer la ejecución de cronograma, según lo definido en el punto 2.
4. La cooperativa establece el método de incentivos al personal, con el fin de mejorar el ambiente laboral, procurar un mejor desenvolvimiento, al premiar sus méritos, esto será mediante el acuerdo de las políticas de incentivos.
5. Para la escala de evaluación del desempeño se realizará mediante las siguientes calificaciones:



- a. Excelente
 - b. Muy Bueno
 - c. Satisfactorio
 - d. Regular
 - e. Insuficiente
6. El proceso de calificación siempre deberá contar con el registro y aceptación de la persona responsable de la evaluación y del evaluado.
 7. Al colaborador que mereciere la calificación de Regular, será considerado como insuficiente, para la cual se reforzara los conocimientos, y de ser el caso se tomarán las acciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo.
 8. La Evaluación del Desempeño podrá ser evaluada de manera virtual o física.
 9. Para la evaluación de desempeño se considerará absolutamente a todo el personal sin excepciones.
 10. Para los empleados que inicial las labores en la institución, el período a prueba servirá para la evaluación del desempeño. Para los casos no haber un buen desempeño laboral del colaborador en este periodo, el jefe inmediato podrá solicitar la desvinculación de la institución.
 11. La cooperativa (2023) establece que la evaluación de desempeño del personal se realizará considerando los siguientes principios:
 - a. Relevancia: Para la cooperativa (2023) los resultados de la evaluación de desempeño serán relevantes y tendrán validez significativa, para cuando se realice la definición de objetivos operativos e identificación de indicadores.
 - b. Equidad: En la cooperativa (2023), la evaluación de desempeño del personal esta enfocado en validar el cumplimiento de los objetivos, planes, programas o proyectos, para los cual cada resultado se debe relacionar considerando justicia, imparcialidad y objetividad.
 - c. Confiabilidad: En la cooperativa (2023), los resultados de la evaluación de desempeño del personal deben reflejar el cumplimiento de las actividades asignadas al puesto, lo realizado por el funcionario y que se evidencien en los resultados de los procesos internos de la cooperativa.



- d. Confidencialidad: Este es un pilar fundamental para la cooperativa (2023), ya que implica la gestión de la información de manera oportuna y diligente, de tal manera que sea solo conocido por el personal autorizado.
- e. Consecuencia: En los procedimientos de la cooperativa (2023), se definen las políticas para los procesos internos y el buen desempeño de la productividad de los funcionarios, así como también las incidencias en el caso de su vulneración.

4.3.2 Herramientas de evaluación de desempeño actual

4.3.2.1 Modelo de evaluación

El diseño de modelo actual de evaluación no está acorde al procedimiento donde ya se define la escala de satisfacción, además es un diseño generalizado, mientras que el procedimiento indica que es en base al manual de funciones como se puede evidenciar en la tabla 5 y anexo 3.

Tabla 5 - Modelo de evaluación de desempeño

Modelo de evaluación de desempeño

FECHA DE EVALUACION: _____						
EVALUADO: _____						
CARGO: _____						
EVALUADOR: _____						
TIPO DE EVALUACION: CUESTIONARIO PONDERACION						
TIEMPO DE EVALUACION: 90 DIAS PRUEBA <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input checked="" type="checkbox"/>						
ANUAL <input checked="" type="checkbox"/>						
OBJETIVO: Determinar el desempeño del colaborador en este tiempo de trabajo.						
INSTRUCCIONES: En cada uno de los casilleros calificar de acuerdo al desempeño del colaborador siendo: 1 EL MAS BAJO - 5 EL MAS ALTO						
AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Utilización de Recursos.- Usa los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus						



funciones						
Calidad. - Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos: en términos, exactitud, presentación y atención.						
Puntualidad. - Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida						
Responsabilidad. - Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
Cantidad. - Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
Conocimientos del trabajo. - Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo.						
Compromiso Institucional. - Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
Relaciones Interpersonales. -						



Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
Iniciativa. - Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
Confiabilidad. -Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades						
Colaboración. - Cooperera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
Atención al usuario. - Es efectiva tu acción ante la demanda del usuario.						
Imagen y presentación física. - Usa la vestimenta de forma correcta.						
Comunicación. - Como tú te comunicas con el resto de compañeros.						
TOTAL PUNTAJE						
IMPORTANTE. Si el total puntaje es 14 a 19 automáticamente el contrato no será renovado, si el puntaje es mayor a 20 se considerará el criterio del Evaluador.						
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION						
Requiere mejorar los conocimientos. En qué temas:				si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>		



Comete errores o fallas en la realización del trabajo	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Eventualmente <input type="checkbox"/>
Considera necesario mejorar su adiestramiento.		si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
<p>CON BASE EN LA EVALUACION REALIZADA POR USTED ANTERIORMENTE CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON SUS PROPIAS PALABRAS</p>			
Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado.		si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
<p>¿explique por qué?.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
CONFIRMA USTED, SI PASA O NO EL PERIODO DE PRUEBA		SI <input checked="" type="checkbox"/>	O NO <input checked="" type="checkbox"/>
Evaluado por: Nombre Firma		Nombre del	
Evaluado			
-----		-----	
-----		-----	
Cargo :		Area:	

Fuente: Modelo aprobado por la Gestión de Talento Humano de la Cooperativa

4.3.2.2 Procesamiento de información.

Una vez realizadas las evaluaciones se realiza una tabulación manual de los datos, transcribiendo los resultados a una hoja de calculo en excel, como se visualiza en la figura 19.



Figura 19 – Tabulación de información (actual) .

Seleccione Persona	Cumple puntualme	Administra adecuac	Demuestra compro	Atiende con cortesi	Soluciona requerim	Contribuye a mante	Mantiene una comi	Colabora activamer
DIAZ CORDOVA MERY I	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)
IPIALES GUERRERO JOC	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)
TITUAÑA CACERES LIZE	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)
DIAZ CORDOVA MERY I	Regular (2)	Regular (2)	Regular (2)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)
DIAZ CORDOVA MERY I	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Insuficiente (1)	Insuficiente (1)	Insuficiente (1)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)
IPIALES GUERRERO JOC	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
DIAZ CORDOVA MERY I	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)
TITUAÑA CACERES LIZE	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)
IPIALES GUERRERO JOC	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
TITUAÑA CACERES LIZE	Insuficiente (1)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
DIAZ CORDOVA MERY I	Satisfactorio (3)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Regular (2)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)
IPIALES GUERRERO JOC	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)
IPIALES GUERRERO JOC	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Regular (2)	Regular (2)
DIAZ CORDOVA MERY I	Insuficiente (1)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)
IPIALES GUERRERO JOC	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)
TITUAÑA CACERES LIZE	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)	Muy Bueno (4)	Muy Bueno (4)	Regular (2)	Regular (2)	Satisfactorio (3)	Satisfactorio (3)
TITUAÑA CACERES LIZE	Muy Bueno (4)	Excelente (5)	Excelente (5)	Regular (2)	Regular (2)	Regular (2)	Excelente (5)	Excelente (5)

Fuente propia de datos tabulados en Talento Humano

4.3.2.3 Resultados de evaluación.

Finalmente luego de realizar la tabulación de la información se generan los graficos estadisticos para presentar a gerencia general, cabe recalcar que a este punto muy pocas veces se llega ya que el proceso se estanca en la evaluaión a los colaboradores y es archivada la información para la presentación en caso de auditorias.

4.3.3 Herramientas de evaluación de desempeño propuestas

4.3.3.1 Modelo de evaluación

Se generó un modelo actual de evaluación que contemple la escala de satisfacción establecida en el procedimiento, además se realizó el análisis para tener dos secciones en las evaluaciones, la primera se puede verificar en la figura 20 y corresponde a la sección generalizada y aplica a todos los colaboradores al tener puntos en común, la segunda sección es la específica, se ajusta a los puestos que se maneja en la cooperativa y se puede evidenciar en la figura 21, para el ejemplo es del Jefe de la Unidad de Riesgos.



Figura 20 – Modelo de evaluación de desempeño sección general.

GENERAL					
AREA DEL DESEMPEÑO	Insuficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Utilización de Recursos. - Usar los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones					
Calidad. - Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos: en términos, exactitud, presentación y atención.					
Puntualidad. - Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida					
Responsabilidad. - Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
Cantidad. - Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados					
Conocimientos del trabajo. - Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo.					
Compromiso Institucional. - Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.					
Relaciones Interpersonales. - Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.					
Iniciativa. - Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.					
Confiabledad. - Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades					
Colaboración. - Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.					
Atención al usuario. - Es efectiva tu acción ante la demanda del usuario.					
Imagen y presentación física. - Usa la vestimenta de forma correcta.					
Comunicación. - Como tú te comunicas con el resto de compañeros.					

Fuente propia de evaluación sección GENERAL

Figura 21 – Modelo de evaluación de desempeño sección específica.

Jefe de la Unidad de Riesgos						
Perfil del Puesto		Insuficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Conocimientos	Contabilidad General					
	Finanzas					
	Finanzas Corporativas					
	Estadística					
	Matemática Financiera					
Habilidades	Análisis					
	Númérico					
	Crítico					
	Trabajo en equipo					
	Alto nivel de concentración					
	Capacidad para liderar					
	Capaz de resolver conflictos y problemas					
	Capaz de comunicar y transmitir					
	Capacidad de interpretación y análisis de datos					
	Análisis cuantitativo					
Competencias	Análisis financiero					
	Optimización de procesos					
	Optimización de procesos					
	Fidelización con la Institución					
	Actitud positiva					
	Manejo de nivel de estrés					
	Liderazgo					
Idiomas	Compromiso					
	Profesionalismo					
	No aplica					

Fuente propia de evaluación sección ESPECIFICA



4.3.3.2 Procesamiento de información.

Las evaluaciones se trasladaran a Microsoft Forms en donde se generará un enlace para que los colaboradores puedan acceder y la herramienta permite la visualización de la información en tiempo real, con los gráficos estadísticos por defecto, pero en nuestro caso optaremos por descargar la información a un archivo csv.

4.3.3.3 Resultados de evaluación.

Finalmente la información del archivo csv se subirá al asistente GPT, para que realice el análisis y emita los informes correspondientes, se debe tomar en cuenta que previamente el asistente ya fue adiestrado para realizar los informes de manera automática, por lo que con solo indicar la acción que se requiere, en cuestión de segundos podrá emitir los resultados analizados, tabulados y en formato de informe para su presentación.

4.4. Generación de encuestas en Microsoft Forms

Una vez ya definidos los modelos o plantillas de evaluación a utilizar, continuamos con la automatización en cuanto a recolección de datos, para lo cual nos apoyamos de una herramienta que genera encuestas, entrevistas y evaluaciones online en nuestro caso Microsoft Forms, adicional esta herramienta nos permite descargar la información en diferentes formatos, los mismos que se analizarán posteriormente en nuestra herramienta de inteligencia artificial. Microsoft Forms nos permitió generar una evaluación personalizada y enviarla a través de un enlace, la misma que nos presenta los resultados en tiempo real.



Figura 22 – Modelo de evaluación online de desempeño sección general.

1. GENERAL *					
	Insuficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
Utilización de Recursos.- Usa los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad.- Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos; en términos, exactitud, presentación y atención.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad.- Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad.- Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad.- Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos del trabajo.- Aplica las destrezas y conocimientos necesarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente propia de evaluación online sección GENERAL

Figura 23 – Modelo de evaluación online de desempeño sección específica.

2. Conocimientos *					
	Insuficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
Contabilidad General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzas Corporativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estadística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matemática Financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Habilidades *					
	Insuficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
Analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numérico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente propia de evaluación online sección ESPECIFICA



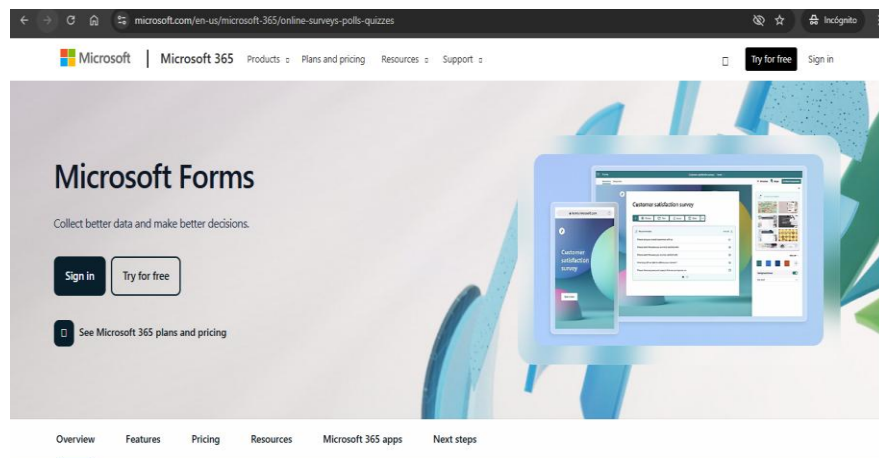
4.4.1 Generación de encuestas en Microsoft Forms

Como se había mencionado, para la optimización del proceso vamos a apoyarnos de herramientas tecnológicas y la primera es Microsoft Forms que nos permitira realizar evaluaciones online, a la vez nos ayudará con la tabulación de los datos y nos generará un archivo consolidado en cuestión de segundos.

A continuación vamos a detallar paso a paso como se realizó la creación de las evaluaciones, con eso podemos evidenciar los beneficios que nos ofrece la herramienta, al agilizar un proceso que originalmente era tedioso e implicaba mucha carga laboral.

Ingresamos a <https://forms.office.com/> como se muestra en la figura 24, al ser un plan piloto se utilizará las versiones libres para evaluar el potencial de las herramientas.

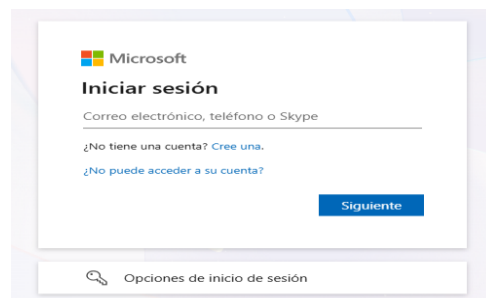
Figura 24 – Inicio Microsoft.



Fuente Microsoft 365

Iniciamos Sesión en Microsoft, en este caso se utilizará las credenciales personales.

Figura 25 – Inicio Microsoft.

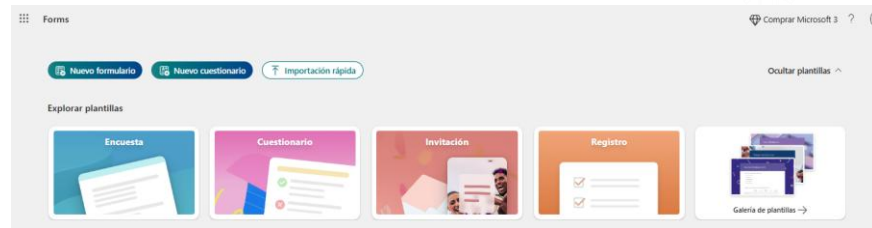


Fuente Microsoft 365

Seleccionamos el estilo y presionamos NUEVO CUESTIONARIO



Figura 26 – Creación de cuestionario.



Fuente Microsoft 365

Registramos las preguntas y respuestas, para esto nos guiamos con los modelos definidos en base a las dos secciones establecidas, general y específica.

Figura 27 – Generación de preguntas.

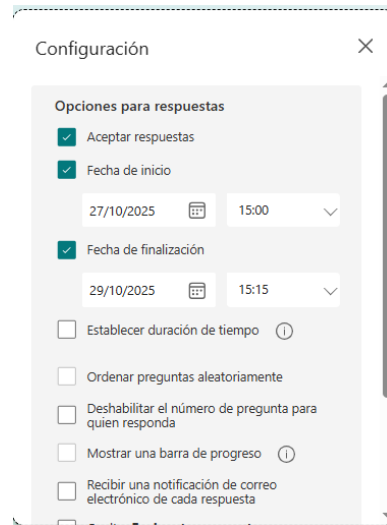
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Satisfactorio (3)	Regular (2)	Insuficiente (1)
2. Cumplimiento de Responsabilidades					
Cumple puntualmente con las tareas y metas asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administra adecuadamente su tiempo y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra compromiso y responsabilidad con las actividades institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Orientación al Socio y Calidad de Servicio					
Atiende con cortesía, respeto y profesionalismo a los socios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soluciona requerimientos con eficacia y empatía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente Microsoft 365

Parametrizamos la evaluación para definir el periodo en el cual se va a aceptar las respuestas, comprendiendo que el periodo se refiere a la fecha de inicio y fecha de finalización de la evaluación, al ser automatizada nos permite parametrizar hasta con minutos y segundos, lo que nos facilita el tener información real, actualizada, consolidada y lista al finalizar el periodo.



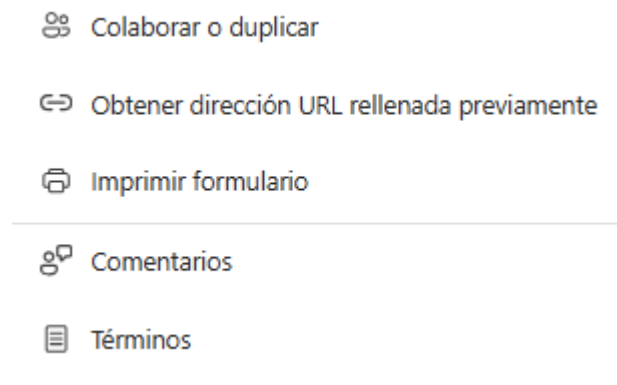
Figura 28 – Parametrización de tiempo.



Fuente Microsoft 365

Una vez definidas tanto las preguntas, como el tiempo copiamos o duplicamos la evaluación para generar diferentes links y poder enviar a diferentes grupos de evaluadores, esto debido a que se manejan multiples encuestas de acuerdo a los cargos, pero la misma herramienta nos permite duplicar, para poder ir actualizando y adaptando de acuerdo a las necesidades.

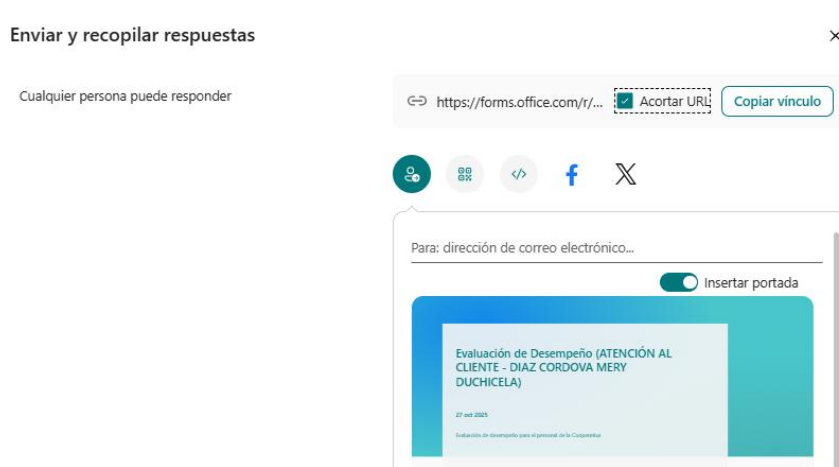
Figura 29 – Copiar o duplicar evaluaciones.



Fuente Microsoft 365

Una vez tengamos listas todas las evaluaciones para los colaboradores generamos el link para poder enviar a través de una difusión masica por los medios de comunicación institucionales.

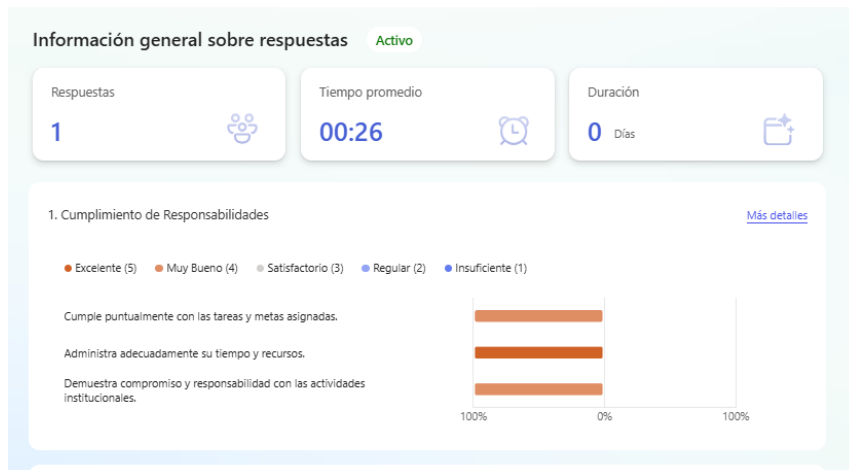
Figura 30 – Generar link para recepción de respuestas.



Fuente Microsoft 365

Apenas los colaboradores reciban el link y empiecen a llenar las evaluaciones, la herramienta me permite visualizar los resultados en tiempo real, al mismo tiempo se va almacenando un Excel interno, que una vez finalizada la evaluación se descargara para ser analizado por nuestra herramienta de inteligencia artificial.

Figura 31 – Visualización en tiempo real.



Fuente Microsoft 365

4.5. Generación de análisis automatizado y predictivo

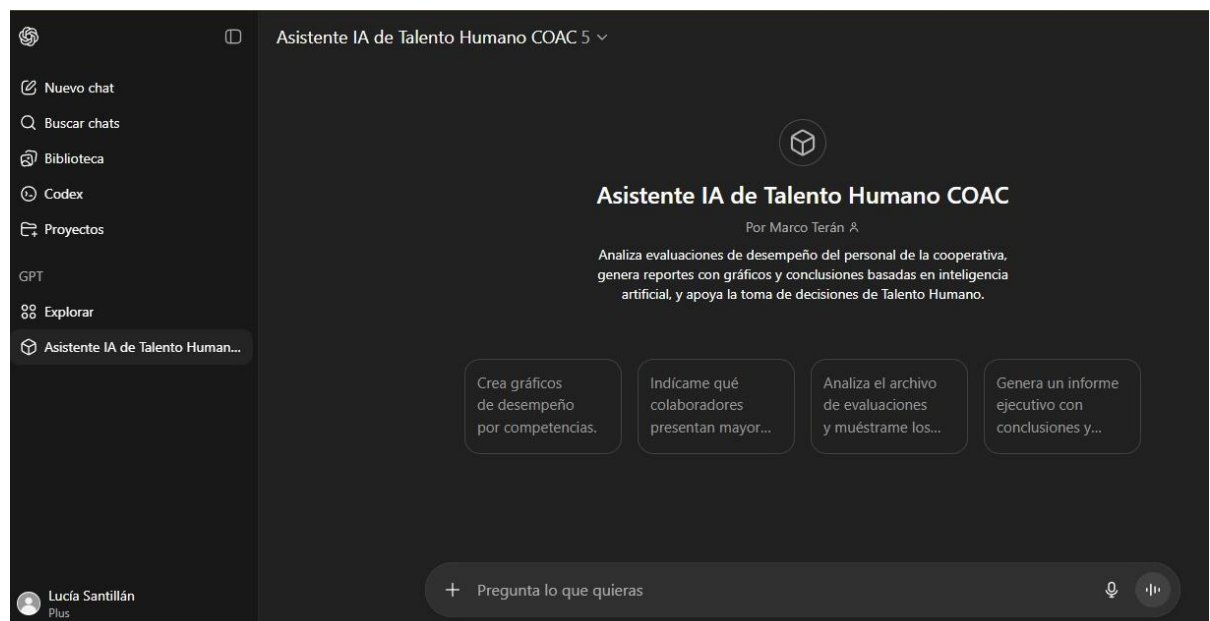
Para generar el análisis automático y predictivo, nos apoyaremos de un asistente de inteligencia artificial el mismo que está creado utilizando la tecnología de ChatGPT, este nos facilitará la carga de información y nos emitirá los resultados detectando patrones, fortalezas y áreas de mejor del personal. Para esto vamos a entrenar a nuestro asistente para generar la siguiente información:

- Gráficos automáticos de desempeño.
- Resúmenes ejecutivos por áreas o colaboradores.
- Recomendaciones de capacitación.
- Retroalimentación redactada en lenguaje técnico de Talento Humano.

4.5.1 Creación y adiestramiento de GPT

Ingresamos a chatgpt.com/gpts/editor de nuestra cuenta y presionamos CREAR

Figura 32 – Creación de asistente virtual.

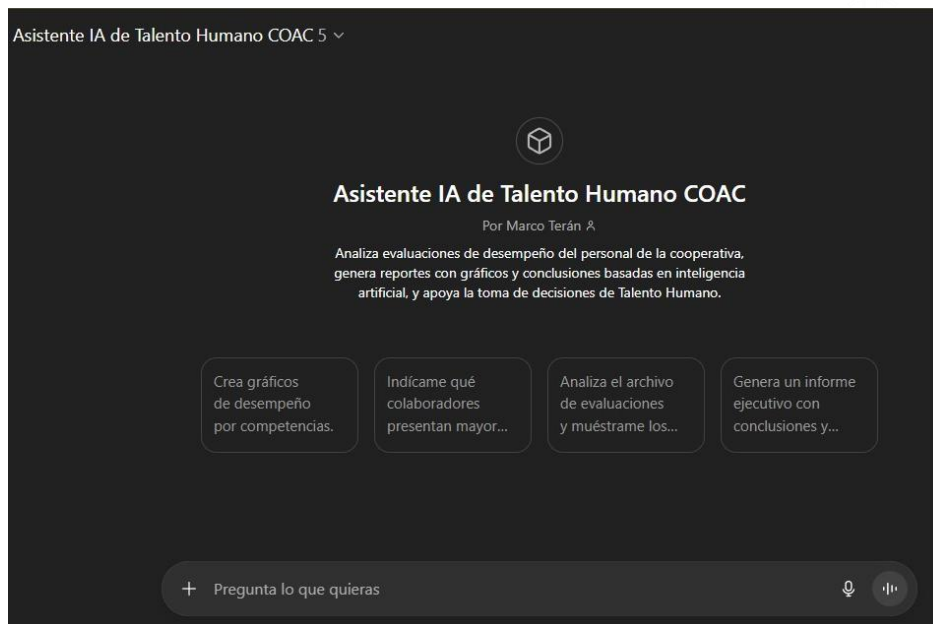


Fuente ChatGPT

Entrenamos al asistente para que a partir del archivo de evaluación generado desde Microsoft Forms analice los resultados y genere los reportes e informes ejecutivos.



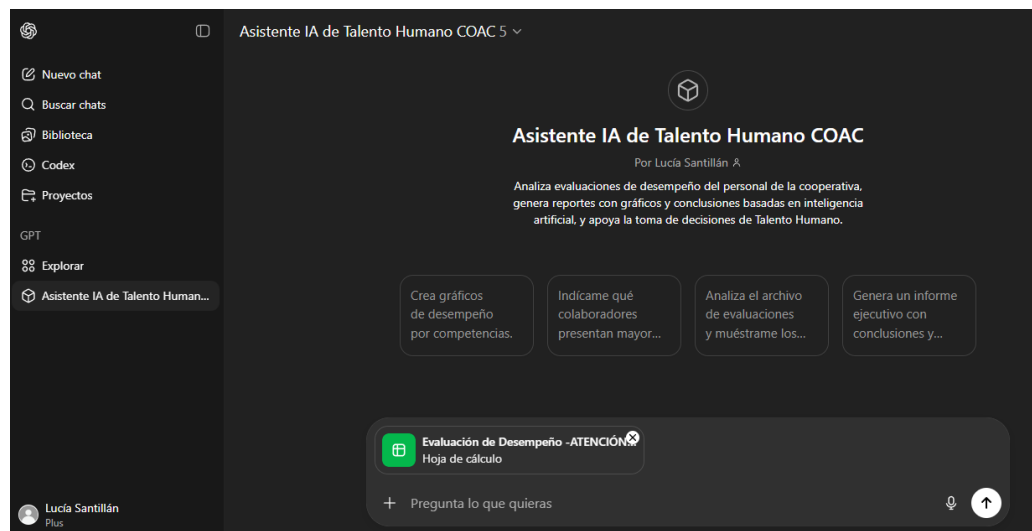
Figura 33 – Entrenamiento de asistente virtual.



Fuente ChatGPT

Subimos la información que generamos desde Microsoft Forms a nuestro asistente.

Figura 34 – Subir información al asistente virtual.

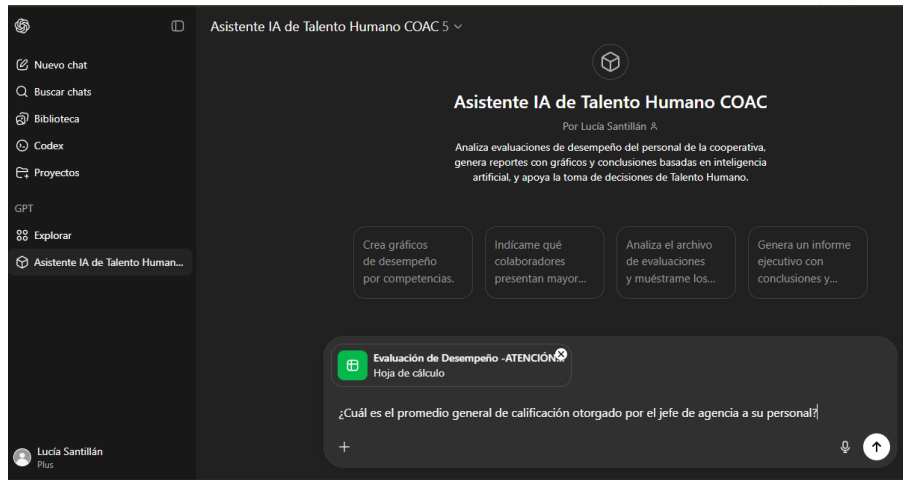


Fuente ChatGPT

Realizamos las preguntas que se requiera para que el asistente analice, en este punto debemos considerar que el asistente ya se encuentra entrenado para que realice esos análisis además por defecto nos sugiere las posibles opciones que podemos realizar.



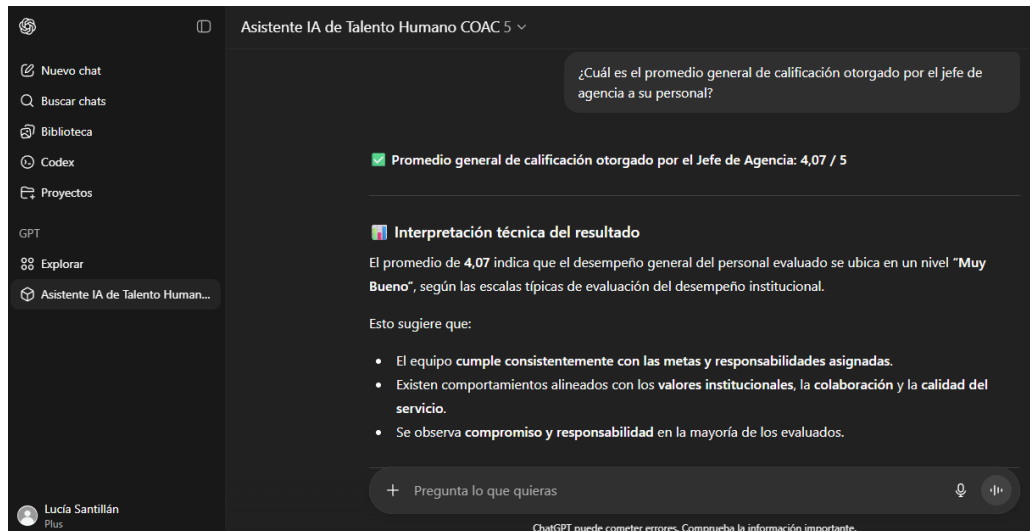
Figura 35 – Subir información al asistente virtual.



Fuente ChatGPT

Revisión de análisis y resultados del asistente GPT, al estar entreando nos da un detalle completo de la información en base a su conocimiento, además nos presenta diferentes tipos de gráficos, con tan solo darle una instrucción.

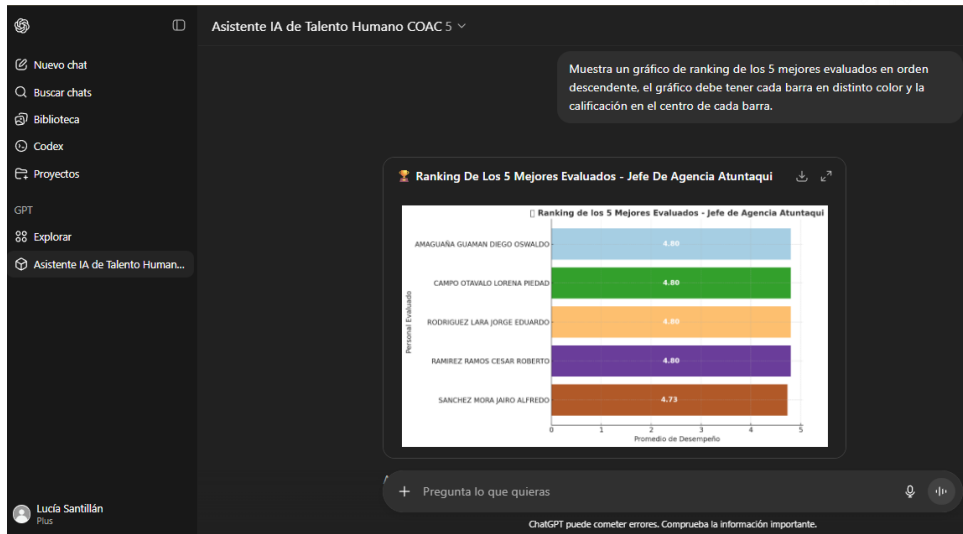
Figura 36 – Solicitud de análisis al asistente virtual.



Fuente ChatGPT

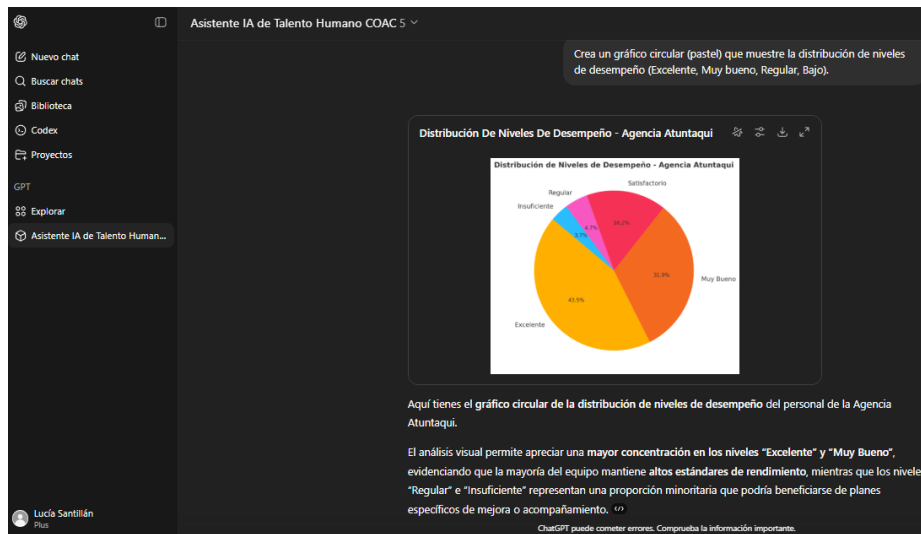


Figura 37 – Presentación de gráficos en barras del asistente virtual.



Fuente ChatGPT

Figura 38 – Presentación de gráficos en barras del asistente virtual.



Fuente ChatGPT



4.6. Recursos necesarios

Dentro del proyecto se determinó que para que el proceso de evaluación de desempeño sea mejorado a través del uso de inteligencia artificial es necesario contar con los siguientes recursos:

Colaboradores

- Computadoras
- Enlace de internet

Institución

- Licencia Microsoft 365
- ChatGPT Enterprise
- Correo electrónico para difusión

Para el primer punto en el que se hace relación a los colaboradores, se debe indicar que actualmente todo el personal que labora en la cooperativa tiene asignado un computador con acceso a la red, para los jefes, directores y gerentes inclusive tienen acceso a internet.

En la figura 39 podemos observar la distribución de máquinas y accesos que se mantiene en la gestión de tecnología.

Figura 39 – Asignación de equipos agencia Atuntaqui.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO							
NOMBRES Y APELLIDOS	ADMINISTRATIVO/ OPERATIVO	AREA	CARGO ACTUAL	AGENCIA - OFICINA	COMPUTAD	INTERN	
MAZABANDA MOPOCITA MARTHA VERONIC	ADMINISTRATIVO	GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA 1	ATUNTAQUI	SI	SI	
BONILLA QUINCHUQUI GIOVANI EDISON	OPERATIVO	SSGG	AUX DE SERVICIOS GENERALES	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
BURGA ANRANGO SONIA INES	OPERATIVO	CAPTACIONES	EJECUTIVO DE CAPTACIONES 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
DE LA TORRE SINCHICO LUIS FERNANDO	OPERATIVO	CREDITOS	ANALISTA DE COBRANZA	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
DIAZ CORDOVA MERY DUCHICELA	OPERATIVO	ATENCION AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
GARZON TOAPANTA JOHOCONDA ELIZABE	OPERATIVO	CREDITOS	AUXILIAR DE CREDITO 2	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
GUAJAN PERUGACHI DARWIN	OPERATIVO	CREDITOS	EJECUTIVO DE CREDITO 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
GUAMAN TENE HECTOR IVAN	OPERATIVO	CREDITOS	EJECUTIVO DE CREDITO 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
PIALES GUERRERO JOCELYN JAZMIN	OPERATIVO	ATENCION AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE 2	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
MANRRIQUE GOMEZ DIANA ESTEFANIA	OPERATIVO	CREDITOS	AUXILIAR DE CREDITO 2	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
MORALES PICUASI JESSICA ESTEFANIA	OPERATIVO	CREDITOS	AUXILIAR DE CREDITO 1	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
MORALES TERAN SISA GLADYS	OPERATIVO	CAPTACIONES	EJECUTIVO DE CAPTACIONES 4	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
PANAMA PANAMA BAYRON DAVID	OPERATIVO	CREDITOS	EJECUTIVO DE CREDITO 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
PICUASI MORALES MARTHA ELENA	OPERATIVO	CREDITOS	JEFE DE CREDITO 1	ATUNTAQUI	SI	SI	
PINEDA YAMBERLA JOSE MARIA	OPERATIVO	CAJA	CAJERO/A 4	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
PINEDA YAMBERLA NELLY ELIZABETH	OPERATIVO	CREDITOS	AUXILIAR DE CREDITO 1	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
TENE IMBA WILMER DAVID	OPERATIVO	CREDITOS	EJECUTIVO DE CREDITO 3	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	
TITUAÑA CACERES LIZETH CLARIBEL	OPERATIVO	ATENCION AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE 1	ATUNTAQUI	SI	LOCAL	

Fuente propia remitida por la Gestión de Tecnología



Para el segundo punto referente a Institución, se realizó una revisión de los precios que se mantienen actualmente en el mercado para las diferentes herramientas, a continuación, se detalla los valores.

Figura 40 – Costo de herramientas.

Herramienta	Precio	Limite	Renovación
Microsoft 365	Gratuito	200 encuestas	No aplica
ChatGPT Enterprise	20\$	No aplica	Mensual

Fuente propia basada en el portal web de cada herramienta

Considerando que la evaluación de lo realiza de manera anual, no sería necesario contar con la herramienta todos los meses, sino más bien se podría contratar solamente el mes en el cual se vayan a realizar el análisis de evaluaciones, ahora si la institución requiere podría realizar la contratación de manera mensual y aprovechar los beneficios para las diferentes áreas.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. En el estudio se pudo identificar que el proceso está bien estructurado por la gestión de Planificación y Talento Humano, pero la ejecución esta incorrecta lo que genera desconfianza y malestar en los colaboradores.
2. El proceso de evaluación de desempeño no aporta con información que pueda ser relevante para la toma de decisiones, además no siempre refleja el verdadero desempeño ya que es a criterio personal del evaluador.
3. La evaluación de desempeño debe estar integrada al plan de mejora, promoción y capacitación para tener colaboradores motivados.
4. El estudio también mostro que la evaluación de desempeño es de manera generalizada para todos, sin poder analizar las verdaderas fortalezas y debilidades del puesto.

Recomendaciones

1. Utilizar el nuevo modelo de evaluación adaptado para cada uno de los puestos y con las escalas definidas, cumpliendo así con el proceso aprobado, el mismo que responde a evaluar las fortalezas y debilidades reales de los colaboradores.
2. Capacitar al personal de Talento Humano para que pueda generar nuevas evaluaciones o actualizar los nuevos modelos en caso de cambio del manual de puestos aprobado.
3. Finalmente, promover el uso de la herramienta de análisis predictivo definida en el proyecto para que, en base a los resultados, la gestión de talento humano pueda diseñar un plan de promoción, ascenso y capacitación para los colaboradores y se sientan motivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2025). *Performance management (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Ali Bravo, C. (10 de Octubre de 2024). *ESET*. <https://www.eset.com/latam/blog/cultura-y-seguridad-digital/que-son-los-gpt-la-posibilidad-de-crear-tu-chatgpt-personalizado/>
- Briones, P. C., Segura, R. I., Rivera, G. A., y Reigosa, L. A. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 141-153.
- Briones-Pincay, C. I., Segura-Ramos, I. J., Rivera-Guerrero, A., y Reigosa-Lara, A. (2025). 139V10-N4 (may-jun) 2025, pp 139-156 | Recibido: 17 de abril del 2025 - Aceptado: 24 de junio del 2025 (2 ronda rev.) El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 139-156.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano (12.ª ed.)*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 1.
- Gavilánez, V. M. (2025). Inteligencia artificial en la gestión del talento humano: Estrategias para la adaptación organizacional. *Revista Científica Hallazgos21*, 37-46.
- Goodfellow, I., Yoshua, B., y Courville, A. (2016). *Deep Learning (Adaptive Computation and Machine Learning series)*. London: MIT Press.
- Hecker, J., y Kalpokas, N. (2025). *Atlas.ti*. <https://atlasti.com/es/guias/revisiones-bibliograficas/metodos-revision-bibliografica>
- Kaplan, A., y Haenlein, M. (2019). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63, 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
- Mendoza, J. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia latina*, 6(4), 2-15. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Mendoza, M. E. (2023). Competency-based management and its impact on performance evaluation. *Journal of Law and Epistemic Studies*. *Researchgate.net*, 55-68.



- Microsoft. (2025). *Microsoft*. Microsoft: <https://support.microsoft.com/es-es/topic/-qu%C3%A9-es-microsoft-forms-6b391205-523c-45d2-b53a-fc10b22017c8>
- Miguel Pérez, J. C. (2015). *Protección de Datos y Seguridad de la Información*. Madrid: RA-MA.
- Pilahuintio, C. d. (2023). *Política y procedimiento para la evaluación del desempeño y ascensos*. . Otavalo, Ecuador: Documento interno aprobado por Consejo de Administración.
- Pineda, J. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Universidad de Colima*, 1-21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Russell, S., y Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach 4th Edición*. Pearson.
- Solidaria, S. d. (2022). *Normativa de control para la gestión de datos en cooperativas de ahorro y crédito*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Stewart, L. (2025). Investigación Exploratoria | Definición, Cómo Llevarla a cabo y Ejemplos. *ATLAS.ti*, 2.
- Valdez, L., y Vásquez, Claudio. (2025). Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0. *Investigación y desarrollo educativo*, 15(30), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2259>
- Vega Briceño, E. (2021). *SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN*. Alicante: ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.
- Zambrano, G. N., y Mendoza, M. E. (2023). Competency-based management and its impact on performance evaluation. *Journal of Law and Epistemic Studies*. *Researchgate.net*, 55-68.



ANEXOS

Anexo 1 – Procedimiento de evaluación de Desempeño y Ascensos

1. ALCANCE

El presente Procedimiento y Políticas de Evaluación del Desempeño y Ascenso, propio de la Unidad de Talento Humano, aplica a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pichincha Ltda.

2. OBJETIVO

Establecer un procedimiento que permita ejecutar la Evaluación del Desempeño y Ascensos de la Cooperativa de manera ordenada, sistemática y consistente.

3. MARCO LEGAL

- Manual de Talento Humano
- Reglamento Interno De Trabajo

4. DEFINICIONES

- **Evaluación de Desempeño:** La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión del talento humano en la Cooperativa mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro alineados con los Planes de trabajo, así como fijar una política de desarrollo en la carrera institucional sobre la base del Manual de Funciones.
- **Competencias:** Son el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos para desempeñar un puesto de trabajo.
- **Puesto o Cargo:** Es la unidad de trabajo orgánicamente determinada en la Estructura Posicional, a la que se le atribuyen responsabilidades, funciones y tareas que serán ejecutadas, sobre la base del cumplimiento de ciertos requisitos mínimos.
- **Ascenso :** en el contexto laboral se relaciona con la promoción de un trabajador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y mejor salario.

Elaborado por: Talento Humano	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Consejo de Administración	Página 2 de 6
----------------------------------	----------------------------------	--	---------------



5. POLÍTICAS

1- Son responsables de la aplicación de la Evaluación de Desempeño y Ascensos:

- a) Gerencia General
- b) El jefe de Área
- d) Talento Humano.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.- Se realizará una evaluación anual a todo el personal de la Cooperativa tanto administrativo como operativo de acuerdo a las funciones descritas en el Manual de Funciones.

2.- La planificación de evaluación del desempeño se realizará en cuanto se disponga de la aprobación por la Gerencia General.

3.- La Gerencia General es la encargada de aprobar y disponer la aplicación del cronograma del plan de evaluación del desempeño elaborado por el Responsable de Talento Humano.

4.- Entregar incentivos al personal para un mejor desenvolvimiento y premiando sus méritos alcanzados, de acuerdo a las políticas de incentivos.

5.- La escala para la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente calificación:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Satisfactorio
- d) Regular
- e) Insuficiente

6.- Todo proceso de calificación deberá contar con el registro y aceptación tanto del evaluado como del evaluador.

7.- Al colaborador que mereciere la calificación de Regular, será considerado como insuficiente. Y de ser el caso se tomarán las acciones establecidas en el Reglamento Interno y Código de Trabajo.

8.- La Evaluación del Desempeño debe ser realizada en presencia del evaluado.

Elaborado por: Talento Humano	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Consejo de Administración	Página 3 de 6
----------------------------------	----------------------------------	--	---------------



10.- Para los empleados nuevos, el período a prueba servirá para la evaluación del desempeño. En caso de no haber un desempeño satisfactorio del colaborador en este tiempo, el Jefe inmediato tendrá la libertad de pedir el retiro de la persona de la Empresa.

11.- El procedimiento de evaluación de desempeño se realizará aplicando los siguientes principios:

a) **Relevancia:** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios a la Cooperativa.

b) **Equidad:** Evaluar el rendimiento de los colaboradores orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

c) **Confiability:** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la Cooperativa.

d) **Confidencialidad:** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.

e) **Consecuencia:** El procedimiento derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la Cooperativa, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios en su productividad.

7. PLAN DE CARRERA Y DE DESARROLLO

1. El Plan Carrera y de Desarrollo brinda la oportunidad de que cada colaborador/a de la Cooperativa tenga la oportunidad de crecimiento profesional así como el conocimiento sobre las posibilidades que tiene por el simple hecho de formar parte de la cooperativa ya sean estas individuales o de trabajo en equipo .

2. Permite el desarrollo profesional a los empleados por medio de ascensos, contando con talento humano dentro de la misma cooperativa, identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

Elaborado por: Talento Humano	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Consejo de Administración	Página 4 de 6
----------------------------------	----------------------------------	--	---------------



4. Invitar al personal que disponga de sus respectivos planes de desarrollo y carrera profesional a participar en el proceso, en función de la vacante o creación.

8. PROCEDIMIENTO DE ASCENSOS

1. Los Ascenso o promociones de personal se realizarán por los méritos excepcionales acumulados por el empleado, así como lo realizado en su plan de carrera.

2. Los Jefes de área serán los funcionarios que podrán proponer las promociones de empleados. Talento Humano investigará y analizará la historia laboral del empleado, revisará su expediente personal y evaluará sus competencias para el posible ascenso así como lo realizado en el plan de carrera. Si no se consideran suficientes sus competencias no se serán seleccionados para el ascenso.

3. Una vez que Talento Humano haya recopilado toda la información requerida, pondrá a conocimiento de la gerencia para su análisis y aprobación.

4. El personal promovido deberá cumplir satisfactoriamente sus funciones en su nuevo cargo. En consecuencia, si sus ejecuciones en sus nuevas responsabilidades son efectivas, se le formalizará con el Adendum al Contrato en casos de puestos de responsabilidad, y se formalizará con Memorando interno en caso de puestos operativos. A demás de ser el caso, se modificará la remuneración según el Manual de Remuneraciones.

Si sus ejecuciones son deficientes, y si sus debilidades persisten se le regresará a su cargo inicial antes del ascenso o será desvinculado de la Institución,

Elaborado por: Talento Humano	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Consejo de Administración	Página 5 de 6
----------------------------------	----------------------------------	--	---------------



Anexo 2 – Formato de entrevista

Título del proyecto

Plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño aplicando inteligencia artificial en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Otavalo.

Objetivo de la entrevista

Recopilar información sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades del proceso actual de evaluación del desempeño en la cooperativa, con el fin de identificar cómo la aplicación de herramientas de inteligencia artificial podría optimizar dicho proceso, para mejorar la toma de decisiones en el desarrollo del talento humano.

Preguntas para la entrevista

A. Sobre el proceso actual

1. ¿Cómo describiría el proceso actual de evaluación del desempeño en la cooperativa?
2. ¿Qué herramientas, métodos o formatos se utilizan actualmente para llevar a cabo la evaluación?
3. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación y qué áreas o actores participan?
4. ¿Qué tan alineado considera que está el proceso con los objetivos estratégicos de la cooperativa?

B. Fortalezas y oportunidades de mejora

5. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas del proceso actual?
6. ¿Qué debilidades o limitaciones identifica en la práctica de evaluación del desempeño?
7. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o hacer más eficientes en el proceso?

C. Percepción sobre justicia y objetividad

8. ¿Cree que el proceso actual permite tomar decisiones justas y objetivas? ¿Por qué?
9. ¿En qué medida los resultados de la evaluación influyen en la gestión del talento humano (promociones, capacitaciones, reconocimientos, etc.)?

D. Conocimiento y percepción sobre la inteligencia artificial

10. ¿Está familiarizado/a con el concepto de inteligencia artificial? ¿Cómo lo entiende en pocas palabras?
11. ¿Considera que la inteligencia artificial podría tener un papel positivo en los procesos de evaluación del desempeño? ¿Por qué?
12. ¿Qué preocupaciones o riesgos le genera la idea de usar inteligencia artificial en la evaluación del personal?
13. ¿Qué tareas del proceso de evaluación cree que podrían ser automatizadas o apoyadas por herramientas de IA?

E. Disposición al cambio

14. ¿Qué tan dispuesto/a estaría a adoptar una herramienta basada en IA para apoyar este proceso dentro de la cooperativa?
15. ¿Qué condiciones mínimas considera que deberían cumplirse antes de implementar una solución de este tipo (por ejemplo: ¿capacitación, seguridad de datos, confiabilidad, costos, etc.)?

F. Recomendaciones finales

16. Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de evaluación del desempeño en la cooperativa?



Anexo 3 – Formato de evaluación actual

FECHA DE EVALUACION: _____

EVALUADO: _____

CARGO: _____

EVALUADOR: _____

TIPO DE EVALUACION: CUESTIONARIO PONDERACION

TIEMPO DE EVALUACION: 90 DIAS PRUEBA SEMESTRAL ANUAL

OBJETIVO: Determinar el desempeño del colaborador en este tiempo de trabajo.

INSTRUCCIONES: En cada uno de los casilleros calificar de acuerdo al desempeño del colaborador siendo: 1 EL MAS BAJO - 5 EL MAS ALTO

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Utilización de Recursos.- Usa los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones						
Calidad.- Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos: en términos, exactitud, presentación y atención.						
Puntualidad.- Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida						
Responsabilidad.- Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
Cantidad.- Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
Conocimientos del trabajo.- Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo.						
Compromiso Institucional.- Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
Relaciones Interpersonales.- Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores propiciando un						



Iniciativa.- Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
Confiable.- Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades						
Colaboración.- Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
Atención al usuario.- Es efectiva tu acción ante la demanda del usuario.						
Imagen y presentación física.- Usa la vestimenta de forma correcta.						
Comunicación.- Como tú te comunicas con el resto de compañeros.						
TOTAL PUNTAJE						
IMPORTANTE. Si el total puntaje es 14 a 19 automáticamente el contrato no será renovado, si el puntaje es mayor a 20 se considerará el criterio del Evaluador.						
DETECCION DE NECESIDADES DE ADISTRAMIENTO						
Requiere mejorar los conocimientos. En qué temas:				si	<input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
Comete errores o fallas en la realización del trabajo	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Eventualmente <input type="checkbox"/>			
Considera necesario mejorar su adiestramiento.				si	<input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
CON BASE EN LA EVALUACION REALIZADA POR USTED ANTERIORMENTE CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON SUS PROPIAS PALABRAS						
Es Idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado. ¿explique por qué?.				si	<input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
CONFIRMA USTED, SI PASA O NO EL PERIODO DE PRUEBA						
				SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO. <input checked="" type="checkbox"/>
Evaluado por: Nombre Firma				Nombre del Evaluado		
-----				-----		
Cargo :				Area:		