UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL"

LUIS DANIEL ESQUIVEL CONTRERAS

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LUIS DANIEL ESQUIVEL CONTRERAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁME DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática -Estadística	Lic. Oscar Ramiro Batres Chavarria
Área Mercadotecnia -Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
Área Administración -Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Olivia Concepción Cortéz Girón

Guatemala, 16 de mayo de 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación del decanato, por medio de Dictamen ADMÓN-46-2017 de fecha VEINTISÉIS DE MAYO DEL DOS MIL DIECISIETE, procedí a asesorar al estudiante LUIS DANIEL ESQUIVEL CONTRERAS, con carné estudiantil 200913534 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL.**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la institución objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÒMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D.-TG. No. 0014-2020
Guatemala, 22 de enero del 2020

Estudiante
LUIS DANIEL ESQUIVEL CONTRERAS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2019, que en su parte conducente dice:

QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía y de Administración de Empresas; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante:	Registro Académico:	Tema de Tesis:
LUIS DANIEL ESQUIVEL CONTRERAS	200913534	"MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL"

...
3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES	Luis Manuel Esquivel y Elsa Judith Contreras, por su apoyo incondicional y consejos que me han guiado toda la vida.
A TODA MI FAMILIA	Por ser parte importante de mi vida.
A LA UNIVERSIDAD	Por hacer posible mi formación profesional.
A MI ASESOR DE TESIS	Lic. Mauricio González, por sus continuos consejos y constante apoyo profesional y moral.
A MIS AMIGOS	Por su apoyo moral y los gratos momentos.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	**i**
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa Privada	1
1.1.2. Sistema Bancario	1
1.1.3. Entidad Financiera	2
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso Administrativo	2
1.2.1.1. Planeación	3
1.2.1.2. Organización	6
1.2.1.3. Integración	7
a. Administración de Recursos Humanos	7
b. Gestión del talento humano	9
c. Diseño de puestos	11
d. Gestión del Desempeño	12
e. Evaluación del desempeño	16
f. Métodos para evaluación de desempeño	26
g. Métodos Modernos de evaluación del desempeño	27
1.2.1.4. Dirección	30

Contenido **Página**

1.2.1.5. Control 31

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA ENTIDAD BANCARIA EN RELACIÓN A EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. Presentación 32

2.2. Metodología de la investigación 33

2.3. Antecedentes de la empresa 34

2.3.1. Filosofía empresarial 34

2.3.1.1. Misión 34

2.3.2. Estructura Organizacional 35

2.3.2.1. Sub Gerencia de cobros de tarjeta de crédito 36

2.3.2.2. Sub Gerencia de Cobros PR 38

2.3.2.3. Gerencia de Cartera 39

2.3.2.4. Gerencia de Operaciones TC 40

2.3.2.5. Sub Gerencia de Cobro Jurídico 41

2.3.2.6. Sub Gerencia de Organización y Métodos 42

2.4. Resultados de investigación de campo 44

2.4.1. Demográficos 44

2.4.2. Descriptor de puestos 45

2.4.3. Comunicación de actividades a colaboradores 46

Contenido **Página**

2.4.4. Definición de metas a los colaboradores 48

2.4.5. Periodicidad para revisión de objetivos del puesto de trabajo 48

2.4.6. Existencia de una metodología para evaluar los resultados del trabajo 51

2.4.7. Periodicidad para evaluar los resultados 52

2.4.8. Desventajas de no contar con un método para evaluar el desempeño 53

2.4.9. Impacto negativo por la ausencia de un método para evaluación del desempeño 54

2.4.10. Capacitación o instrumentos para retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados de la evaluación 57

2.4.11. Percepción de los colaboradores por la falta de un método de evaluación del desempeño 58

2.4.12. Ausencia de retroalimentación 60

2.5. Discusión de resultados de la investigación de campo 62

CAPÍTULO III
MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1. Presentación 65

3.1.1. Propósito 66

3.1.2. Objetivo General 66

3.1.3. Objetivos Específicos 66

3.2. Modelo de evaluación del desempeño propuesto 67

Contenido **Página**

3.2.1. Políticas para la evaluación del desempeño 68

3.2.2. Procedimiento para aplicar evaluación de desempeño en la Gerencia de Operaciones de una entidad bancaria 69

3.2.3. Etapa de diseño o planificación 74

3.2.3.1. Evaluación del desempeño participativa por objetivos (EPPO) 74

3.2.3.2. Forma de uso y aplicación del modelo de evaluación del desempeño 75

3.2.3.3. Determinación de responsables del modelo de evaluación del desempeño 75

3.2.3.4. Plan de comunicación de evaluación del desempeño 77

3.2.3.5. Descriptor de puestos 80

3.2.3.6. Escala de calificación para modelo de evaluación del desempeño 84

3.2.3.7. Factores para evaluar el desempeño 86

3.2.3.8. Instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores 89

3.2.3.9. Formato para integración de resultados 93

3.2.4. Etapa de aplicación o seguimiento 109

3.2.4.1. Capacitación a Gerentes para realizar la evaluación de desempeño 109

3.2.4.2. Entrevista de evaluación 111

3.2.4.3. Curso para presentación y retroalimentación de resultados 112

3.2.4.4. Ejemplo de aplicación de evaluación de desempeño para un mando medio 116

Contenido **Página**

3.2.5. Etapa de evaluación del instrumento para medición de desempeño 121

3.2.6. Presupuesto para implementar el modelo de evaluación de desempeño para el personal de la Gerencia de Operaciones 123

CONCLUSIONES **124**

RECOMENDACIONES **126**

BIBLIOGRAFÍA **128**

Anexos **129**

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Nombre	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Aspectos básicos de la planeación	3
3	Etapas del proceso de gestión del desempeño	14
4	Organigrama nominal cobros de tarjeta de crédito	37
5	Organigrama nominal cobros préstamos	38
6	Organigrama nominal gerencia de cartera	39
7	Organigrama nominal operaciones tarjeta de crédito	41
8	Organigrama nominal cobro jurídico	42
9	Organigrama nominal proyectos organización y métodos	43
10	Proceso para evaluación de desempeño	71

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Intereses de las organizaciones para evaluar el desempeño	17
2	Tipos de entrevista de evaluación	21
3	Resumen de resultados	63
4	Escalas de calificación de factores cuantitativos y resultado final	85
5	Escalas de calificación de factores cualitativos	85
6	Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño coordinadores, jefes y supervisores	86
7	Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño puestos operativos	87
8	Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para coordinadores, jefes y supervisores	88
9	Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para puestos operativos	88
10	Presupuesto para curso a mandos medios sobre instrumento para evaluación de desempeño	116
11	Presupuesto para implementar el modelo de evaluación de desempeño	123

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Rango de edad de mandos medios	44
2	Uso de descriptor de puestos	45
3	Comunicación de actividades a colaboradores	47
4	Periodicidad para revisar objetivos del puesto de trabajo	49
5	Factores más evaluados por mandos medios	50
6	Periodicidad para evaluar resultados	52
7	La empresa evalúa propuestas para mejorar procedimientos actuales	59
8	Periodicidad para retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados de la evaluación	61

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Nombre	Página
1	Comunicado 1 de evaluación de desempeño	78
2	Comunicado 2 de evaluación de desempeño	79
3	Comunicado 3 de evaluación de desempeño	80
4	Guía para retroalimentación de resultados	115

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Nombre	Página
1	Descriptor de puestos para Jefe de análisis y documentación de procesos	82
2	Integración de resultados de evaluación de desempeño	94
3	Instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores	95
4	Instrumento para autoevaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores	99
5	Instrumento para evaluar el desempeño de puestos operativos	102
6	Instrumento para autoevaluar el desempeño de puestos operativos	106
7	Plan para impartir curso para mandos medios sobre instrumento para evaluación de desempeño	110
8	Plan para impartir curso a mandos medios sobre instrumento para retroalimentación de resultados de evaluación de desempeño	113
9	Ejemplo de evaluación del desempeño de coordinadores, jefes y supervisores	117
10	Verificación de uso correcto del instrumento de evaluación de desempeño	122

INTRODUCCIÓN

Las personas en todas las organizaciones conforman un recurso esencial, de su eficiencia depende el alcance de metas, es por ello que con el paso del tiempo el rendimiento de un colaborador ha cobrado mayor importancia y para obtener los mejores resultados, las empresas deben estudiar, analizar y comunicar las oportunidades de mejora que cada uno tiene, para lograr esto, es necesario contar con un instrumento que permita identificar aspectos positivos y negativos por medio de factores claves y específicos para cada puesto o nivel jerárquico.

Ante la tendencia de utilizar modelos para evaluar y mejorar la calidad del trabajo de las personas, con el objetivo de optimizar procesos, el uso de recursos y asegurar el cumplimiento de las metas, aumenta la importancia de desarrollar e implementar modelos para evaluar el desempeño de los colaboradores.

El trabajo de investigación que se presenta está dividido en tres partes importantes que permiten comprender y analizar los diversos puntos incluidos, es necesario detallar inicialmente la teoría que servirá para establecer la base que ayuda en el proceso de investigación, lo anterior corresponde al marco teórico cuyo contenido está conformado por los conceptos principales desarrollados en el orden en que se utilizan en los segmentos posteriores.

El segundo capítulo a desarrollar es el estudio de la empresa para identificar y conocer cuál es la situación actual de la misma, en relación a sus aspectos básicos como la descripción de la organización, además se muestra la investigación de campo realizada para detallar, analizar y discutir los resultados de esta, considerando a través de los instrumentos utilizados, las percepciones e información obtenida por parte del personal de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos; con lo anterior, es posible identificar y evidenciar de forma objetiva, que existe una o varias problemáticas que deben tratarse para maximizar las oportunidades de alcanzar los objetivos de la organización.

Posterior a la identificación y análisis de la problemática expuesta y evidenciada, es necesario desarrollar un instrumento que permita aumentar y desarrollar las capacidades del talento humano en uno de los departamentos de la organización, denotando además la importancia en su adecuada aplicación y evaluación para continuar con un constante logro de objetivos de cada puesto de trabajo y por tanto de la empresa en general, lo anterior, se presenta en el capítulo tres por medio de un modelo para evaluación del desempeño de los colaboradores.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones del estudio mencionado, además la bibliografía y los correspondientes anexos para aumentar la comprensión del presente documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El primer capítulo del informe representa la teoría que se utiliza como base para comprender la importancia que tiene un instrumento para evaluación de desempeño dentro de cualquier organización.

1.1. Empresa

“El término se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización.” (5:5)

Una empresa es un conjunto de personas que en conjunto utilizan otros recursos para realizar trabajos específicos y obtener un resultado.

1.1.1. Empresa Privada

“Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.” (2:45)

1.1.2. Sistema Bancario

“Conjunto de entidades o instituciones que dentro de la economía de un país prestan el servicio de banca, es decir de intermediación financiera.” (8:48)

1.1.3. Entidad Financiera

“Son empresas que realizan actividades de naturaleza financiera, que otorgan créditos para financiar operaciones de tarjeta de crédito, factoraje y arrendamiento financiero. Financian sus operaciones con su propio capital, crédito bancario y la creación y colocación de títulos valores en oferta pública bursátil”. (8:24)

1.2. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

La administración comprende todos los procesos que se deben utilizar para gestionar los recursos de la empresa de manera eficiente y mediante esto, cumplir los objetivos determinados.

1.2.1. Proceso Administrativo

“El proceso administrativo no es solo una secuencia de funciones – planeación, organización, dirección y control – sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.” (2:132). Ver esquema 1.

El proceso administrativo comprende todas las etapas que una empresa desarrolla y pone en práctica para operar diariamente, mediante el uso de la teoría administrativa que sustenta la serie de pasos que se deben seguir, así como, los métodos y los instrumentos para emplear con eficiencia los recursos de la empresa.

Esquema 1

Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato Idalberto, Administración (teoría, proceso y práctica), 3ª edición, Mc Graw – Hill, 2,009, página 132.

1.2.1.1. Planeación

"Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades." (6:220). Ver esquema 2.

Esquema 2

Aspectos básicos de la planeación

Fuente: Huerta Mata Juan José y Rodríguez Castellanos Gerardo, Desarrollo de habilidades directivas, 2ª edición, Pearson educación, 2,014, página 3.

Planear es el primer paso para realizar cualquier proceso o alcanzar metas establecidas, por ello, las empresas necesitan de los elementos de planeación que servirán para determinar las bases y por medio de estos establecer las diversas actividades a realizar para lograr el objetivo deseado.

a. Elementos de la fase de planeación

- Misión

"Es una declaración de amplio espectro en donde se especifica cuál es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran." (6:226)

La misión expone de manera general porque existe una empresa, para que desarrolla sus operaciones.

- Visión

"Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros." (1:46)

La visión es una meta o proyección a futuro sobre la empresa y sus individuos.

- Valores

"Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida." (1:46)

- Objetivo

"Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de una visión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados." (1:46)

- Metas

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización.” (1:45)

- Estrategias

“Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.” (6:240)

Las estrategias corresponden a las maneras como se alcanzarán las metas y objetivos, son pasos que se deben seguir e integrar para cumplir la visión.

- Políticas

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (1:46)

- Procedimientos

“Planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (1:47)

- Programas

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido (por lo general desarrollado a largo plazo) de estos recursos en forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación.” (1:48)

- Presupuestos

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a las compañías a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperada.” (1:48)

1.2.1.2. Organización

“Se define como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales; es el proceso durante el cual, los gerentes diseñan una estructura organizacional.” (6:332)

Todas las empresas están compuestas por una estructura organizacional, y ésta se encuentra integrada por puestos de trabajo, los cuáles conforman la base para realizar descriptores de puestos y la división del trabajo, se determina el lugar que tendrá cada puesto dentro del esquema de jerarquías y se forman departamentos o equipos.

a. Proceso de Organización

El proceso de organización está integrado por cinco fases, la división y especialización del trabajo, jerarquización, departamentalización, para agrupar cada puesto de trabajo, descripción de funciones y coordinación, este proceso debe realizarse cuantas veces sea necesario.

- Descripción de funciones

“Cualquier organismo privado o público, independientemente de sus características, tiene establecidas atribuciones, funciones y/o actividades a partir de un acta constitutiva o de un reglamento interno de trabajo. Cada una de sus áreas de trabajo cumple con el cometido que se le asigna desde el nivel más alto de la organización. Incluso si no existiera una estructura orgánica (esto es, un

organigrama), el principio de organización permite comenzar a agrupar actividades a partir del análisis de la carga laboral que corresponde a la organización en su conjunto.” (4:34)

Los descriptores de puestos son instrumentos que se realizan para indicar información detallada de la posición que un colaborador ocupa dentro de la empresa, se describen todas las responsabilidades que tendrá, así como, los derechos de los cuales puede gozar, además, se incluye a quien reporta y quienes le reportan, entre otras especificaciones; uno de los beneficios de utilizarlos, es que brinda una perspectiva específica del puesto para reclutar a la persona correcta.

1.2.1.3. Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizarse pues, además de conjugar, componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.” (1:181)

Esta fase se encuentra estrechamente ligada a las personas, permite coordinar las actividades de las diversas unidades de la organización, es decir, interconecta los diferentes recursos con el talento humano, con el objetivo que este último, los emplee de manera correcta a medida que se cumplan los objetivos organizacionales.

a. Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y

las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes." (3:7, 8)

En todas las empresas, sin importar su tamaño, el talento humano es uno de los recursos más importantes, sin éste, es imposible cumplir objetivos, razón por la que actualmente las instituciones, dirigen sus esfuerzos al departamento encargado de administrar el recurso humano, con el objetivo de dotar de personal estratégico a cada unidad de la organización, utilizan instrumentos para gestionar la contribución que las personas realizan a la entidad.

- Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

"Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH) son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar e impulsar el cambio
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo." (3:11, 12, 13).

- Procesos de la administración de recursos humanos

“La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

- Procesos para integrar personas
- Procesos para organizar personas
- Procesos para recompensar a las personas
- Procesos para desarrollar a las personas
- Procesos para retener a las personas
- Procesos para auditar a las personas

Todos los procesos que se utilizan en la administración de recursos humanos, corresponden a actividades cambiantes y que se desarrollan en el entorno de la organización, creados por los individuos que conviven a través de la formación de equipos de trabajo, la interacción de estos es vital para cualquier organización.

b. Gestión del talento humano

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing)”. (3:42)

Las empresas, actualmente utilizan muchos recursos para hacer eficiente el talento humano con el que cuentan, los procesos realizados por un departamento de gestión del talento humano, se encaminan a involucrar a todos los niveles jerárquicos para administrar las habilidades de las personas, debido a que los

líderes de cada unidad, son quienes identifican las fortalezas de las personas y las utilizan para aumentar su eficiencia.

Las personas son el recurso más complejo de una organización, derivado que se necesita de estas para que utilicen o se apoyen del resto de recursos que proporciona una organización, por ello es importante considerar que una persona debe ser adecuada para formar parte de la empresa y tomar en cuenta las diversas habilidades que cada una de estas puede aportar.

- **Incorporar a las personas**

"Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí se escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen donde quieren trabajar, así se trata de una selección recíproca." (3:102)

El proceso para incorporar personas es diferente para cada empresa, este es cambiante y constantemente se actualiza a medida que se cumplen las metas, es por ello que el o los responsables de este deben tener mucho cuidado al momento de decidir quién ingresará a la organización.

- **Colocar a las personas**

"Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus

puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo de una organización empleando a personas que deben poseer las calificaciones que se requieren." (3:172)

A medida que las organizaciones aumentan su tamaño, deben integrar personas con características que ayuden a cumplir con los objetivos del puesto, es decir, se seleccionan personas para ingresar al equipo de trabajo de una entidad, que posean un perfil adecuado para el desempeño de sus labores, además de un conjunto de habilidades que permitan mejorar los procesos actuales.

c. Diseño de puestos

"El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su supervisor inmediato.

- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.” (3:205, 206)

El diseño de puestos ayuda a gestionar el talento humano dentro de la organización, representa de manera detallada, las atribuciones que un colaborador adquiere a medida que realiza su trabajo, incluye características con base en las que se realizan los procesos de reclutamiento y selección, contiene los objetivos por cumplir, el propósito por el que debe integrarse a la organización, establece el lugar que ocupará el individuo en la estructura organizacional, así como, jefe a quien se reporta y si es o no responsable de un grupo de personas.

d. Gestión del Desempeño

“La gestión del desempeño consiste en un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen en forma continua.

Si se desea gestionar el desempeño no solo se deberán tener en cuenta las metas propuestas y los resultados alcanzados, sino también el grado de ajuste de las competencias laborales aplicadas en la organización con las requeridas en el momento de la planeación. En este sentido, la evaluación del desempeño basada en competencias considera tanto la dimensión personal de los trabajadores, es decir, las cualidades, capacidades, destrezas, actitudes, así como los resultados alcanzados por los mismos. Esto ocurre debido a que analiza, revisa y replantea las competencias laborales que mejor se ajustan a determinado puesto en la organización y que conducen a los resultados deseados.” (9:384)

En todas las organizaciones existen objetivos que sirven de guía para trabajar, los mandos medios se encargan de hacer que un colaborador se integre al

equipo de trabajo y adopte la cultura de la organización, para ello, utilizan las destrezas y habilidades del individuo, para ubicarlo en el puesto correcto, se hace necesario medir los resultados de las tareas asignadas, con el objetivo de obtener información que permita identificar oportunidades de mejora, tanto para los procesos de la empresa como para el trabajo realizado.

- Desempeño

“Es el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa.” (9:384)

Todos los colaboradores necesitan saber cuáles son sus responsabilidades y funciones asignadas para realizar su trabajo con el objetivo de cumplir con ambas y de esta forma contribuir con el alcance de objetivos de la organización.

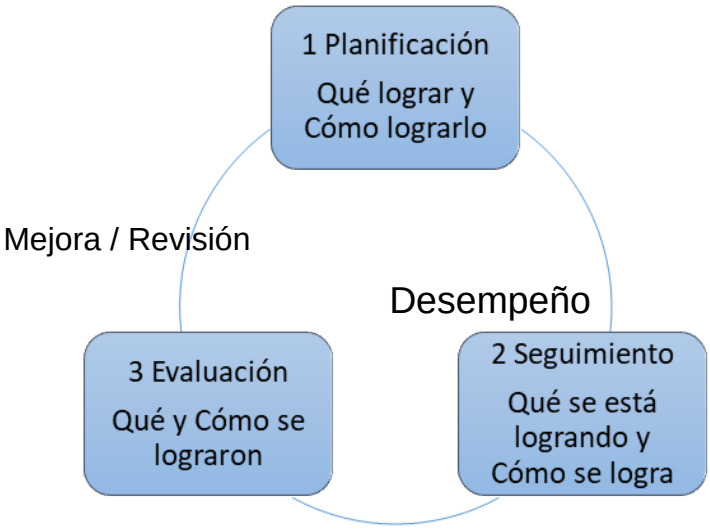
- Etapas del proceso de gestión del desempeño

El proceso de gestión del desempeño consta de tres etapas, planeación, seguimiento o apoyo y evaluación, integradas cada una por un conjunto de procesos y lineamientos que en conjunto forman un instrumento administrativo para determinar el nivel de eficiencia de un colaborador e incluso de un grupo o de una empresa.

El desempeño corresponde a un concepto que se utiliza para definir la manera en la que un individuo realiza las tareas que le fueron asignadas, se mide a través de los resultados y del uso de los recursos, representa un proceso dinámico, debido a que es aplicable a un colaborador o equipo, además, es posible identificar debilidades y mejorarlo mediante la aplicación de acciones que aumenten la eficiencia en la ejecución del trabajo. Ver esquema 5.

Esquema 3

Etapas del proceso de gestión del desempeño



Fuente: Vigier Hernán, Pasquaré Claudia, Menichelli Fernando y Tarayre Carolina, Gestión humana en las organizaciones, Alfaomega grupo editor, 2,015, página 386.

- Finalidades de un sistema de gestión del desempeño

"La gestión del desempeño constituye un proceso continuo por el cual se planifica, se sigue, se evalúa y se retroalimenta el desempeño de los empleados, y así sucesivamente, con el objeto de alinear y orientar el mismo hacia el desempeño global deseado por la organización. Para que la organización pueda alcanzar sus metas, es necesario gestionar el desempeño individual o grupal de los integrantes de la misma." (9:386)

"Además de evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados, un sistema de gestión de desempeño se puede utilizar para alcanzar otras finalidades muy importantes, tales como:

- Evaluación global del potencial humano
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.

- Detección del grado de ajuste y encaje entre la persona y el puesto.
- Mejorar los sistemas de comunicación dentro de la empresa, promoviendo y facilitando que la misma sea continua e interactiva entre jefes y empleados. (…)
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Favorecer las relaciones humanas en el trabajo, mejorando las relaciones entre jefe y subordinado, basadas en a confianza mutua.
- Obtención de datos acerca del clima laboral
- Validación y/o mejora de los programas de selección, permitiendo entre otras cuestiones, actualizar y modificar las descripciones de los puestos y perfiles de búsqueda.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Proveer información relevante para decidir sobre promociones, recompensas y construir cuadros de reemplazo.
- Convertirla en una herramienta para la toma de decisiones.
- Acompañar y seguir el desempeño de los empleados, brindando una herramienta que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar el rendimiento actual.
- Detectar necesidades de capacitación.” (9:387)

Una evaluación de desempeño puede ser utilizada para muchas finalidades, es por esto que es importante identificar el tipo de evaluación que permitirá obtener la información que servirá a la alta gerencia a tomar decisiones con base en los resultados, de esta manera es posible maximizar las ventajas y aprovechar las oportunidades que este instrumento ofrece.

e. Evaluación del desempeño

“En este punto el enfoque se dirigirá a la etapa de evaluación del desempeño propiamente dicha, la cual constituye una herramienta importante que permite medir el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de obtener mejores resultados y lograr la eficiencia y eficacia de la organización.” (9:388)

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (3:245)

“La evaluación del desempeño registra y mide el grado de aporte en que cada trabajador contribuya o no al desempeño global de la empresa.” (9:389)

Toda organización cuenta con un conjunto de instrumentos y técnicas administrativas, para evaluar los resultados obtenidos por los colaboradores, en este sentido, las personas que desempeñan las tareas, deben ser provistas de todos los recursos que necesitan para realizar el trabajo asignado, por tanto, en las organizaciones donde esta condición se cumple, es posible aplicar un instrumento, que ayude a determinar el grado de eficiencia, así como, las oportunidades de desarrollo que tiene cada individuo y equipo.

El objetivo de la evaluación del desempeño es utilizar los recursos de manera eficiente, así como determinar las áreas de mejora y las fortalezas que ya existen, además, es un medio a través del cual se identifiquen a los mejores colaboradores, o a los que presentan debilidades, esto último, debe minimizarse a través de retroalimentación y definición de acciones en conjunto con el jefe inmediato.

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?

“Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Ver cuadro 1.

Cuadro 1

Intereses de las organizaciones para evaluar el desempeño

Motivo de interés	**Descripción**
Recompensas	La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
Realimentación	La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
Desarrollo	La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.
Relaciones	La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
Percepción	La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Potencial de desarrollo	La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
Asesoría	La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato Idalberto, gestión del talento humano, Mc Graw – Hill, 2,009, páginas 246 y 247.

La eficiencia de los colaboradores es medida por varios motivos, estos se obtienen desde diversos puntos de vista, uno de ellos, el beneficio que brinda la evaluación de resultados a la empresa y la ventaja que supone para los trabajadores, en tal sentido, para una organización es útil cuantificar los resultados del trabajo de una persona, para determinar oportunidades de mejora, identificar fortalezas, medir cargas de trabajo, aprovechar mejor los recursos, retroalimentar individual y grupalmente y mejorar procesos, si se quiere analizar desde la conveniencia para los colaboradores, es posible encontrar múltiples ventajas, entre las que es posible mencionar, oportunidades de mejora salarial, bonificaciones o incentivos por alcance de metas, disminución de carga de trabajo y promociones dentro de la organización.

- ¿Quién debe evaluar el desempeño?

“Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores.” (7:355)

Un modelo de evaluación de desempeño es utilizado para diversas finalidades, así como por varias personas y puestos dentro de una organización, esto ultimo es un factor determinante ya que dependiendo del colaborador que realice la evaluación de desempeño se obtendrá información valiosa que permita identificar problemas y fortalezas o bien información que no resulte ser relevante.

- Autoevaluación

“Algunas veces se pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La autoevaluación es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación requiere que el empleado llene el formato de evaluación antes de la entrevista de desempeño. Como mínimo, esto hace que el empleado piense en sus fortalezas y debilidades y puede llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad.” (7:356)

Es importante que en las organizaciones se solicite a los colaboradores que emitan una opinión sobre el trabajo que realizan, de esta forma, se podrá conocer la percepción del individuo en relación a los procesos aplicados, los recursos proporcionados, las herramientas utilizadas, y otras variables que en conjunto, se apliquen y utilicen por las personas dentro de la institución.

- Evaluación de los subordinados

“La evaluación de los subordinados la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para dar a los gerentes retroalimentación de cómo los ven sus subordinados. Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchas conductas relacionadas con el desempeño. ” (7:356)

Es importante estudiar cuidadosamente la evaluación realizada a un jefe por sus subordinados, es posible que existan datos poco objetivos que conlleven a

resultados inusuales, en ese caso, el objetivo de las acciones o medidas correctivas que se implementen es mejorar todos los aspectos relacionados con el recurso humano dentro de la organización.

- Evaluación de equipos

“Una extensión de la evaluación de los colegas es la evaluación de equipos. En un ambiente de equipo es casi imposible separar la contribución de una persona. Los defensores de la evaluación de equipos argumentan que, en tales casos, la evaluación individual puede ser disfuncional porque va en detrimento de los temas cruciales del equipo.” (7:357)

Los equipos de trabajo formados por los colaboradores de las empresas, se encuentran relacionados entre sí, esto ayuda a identificar debilidades y fortalezas colectivas, también es posible, identificar conflictos entre individuos o grupos.

- Lineamientos para evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.” (3:247)
- “La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado.

- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.” (3:248)

Todos los procesos deben definirse con base en normas que detallen el alcance de cada uno de los pasos, en tal sentido, es necesario determinar lineamientos para un instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores.

- Entrevistas de Evaluación

“La entrevista de evaluación es quizá la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe del desempeño de un subordinado, y de explotar áreas de mejora y crecimiento posibles. El formato de la entrevista de evaluación estará determinado en gran parte por el propósito de la entrevista, el tipo de sistema de evaluación utilizado y la organización del formato de la entrevista. La mayoría de las entrevistas de desempeño intentan dar retroalimentación a los empleados acerca de lo bien que se están desenvolviendo en sus puestos y acerca de la planeación de su desarrollo futuro.” (7:375) Ver cuadro 2.

Cuadro 2

Tipos de entrevista de evaluación

Tipo de entrevista	**Descripción**
Entrevista de hablar y vender	Las habilidades que se requieren para llevar a cabo esta entrevista incluyen la capacidad para persuadir al empleado a que cambie de manera prescrita. Esto puede requerir el desarrollo de nuevas conductas por parte del empleado y el hábil uso de incentivos de motivación por parte del entrevistador / supervisor.

Entrevista de hablar y escuchar	Las habilidades que se requieren incluyen la capacidad para comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la primera parte de la entrevista. Durante la segunda parte se exploran con detalle los sentimientos del empleado acerca de la evaluación.
Entrevista de solución de problemas	Escuchar, aceptar y responder a los sentimientos son elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado.

Fuente: Elaboración propia, con base en Snell Scott, Bohlander George, administración de recursos humanos, Cengage Learning, 2,013, página 375.

Las entrevistas de evaluación son parte fundamental de la implementación y desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño, el uso de la entrevista ayuda a obtener la información necesaria que permite identificar las oportunidades de mejora que tiene un colaborador, así como, las medidas correctivas a aplicar para aumentar el nivel de eficiencia y alcanzar los objetivos del puesto.

- Realización de la entrevista de Evaluación

“Aunque tal vez no haya reglas concretas sobre cómo llevar a cabo una entrevista de evaluación, algunos lineamientos pueden contribuir a que el empleado esté más receptivo a analizar su desempeño y cómo mejorarlo, a la retroalimentación de su supervisor y aumentar su satisfacción con la entrevista. (7:375) Algunos lineamientos que deben considerarse son:

- “Petición de autoevaluación
- Invitación a la participación
- Muestras de aprecio
- Minimización de la crítica

- Cambio del comportamiento, no de la persona
- Enfoque en la solución de problemas
- Dar apoyo
- Establecimiento de metas
- Seguimiento cotidiano (7:375, 376, 377)

El objetivo de las entrevistas de evaluación, es integrar a las personas en el proceso de revisión y valoración, sin importar el tipo de medición que se realice, los colaboradores se encuentran inmersos en los procedimientos y son la fuente de información, a través de la que se determina con ayuda de diversos factores, las debilidades y a partir de estas, las posibles soluciones; en las empresas es muy común que se realicen entrevistas sin ningún tipo de preparación, se obtienen resultados incorrectos y como consecuencia emprender acciones innecesarias o incorrectas para mitigar problemas.

- Retroalimentación continua del desempeño

“Debido a que la retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica a una situación particular, debe ser una actividad que ocurra regularmente. Todos los empleados pueden beneficiarse de las conversaciones continuas sobre su desempeño con sus gerentes. Estos tienen que participar en un diálogo constante con sus subordinados. Una vez que el gerente y los empleados tienen una serie de discusiones hay un flujo y reflujo de ideas, algunas de ellas con el potencial de servir como catalizadores para la mejora dentro de la empresa. El objetivo final es mejorar ambas partes.” (7:344)

“Puntos clave a tratar durante la sesión de retroalimentación:

- Dar ejemplos concretos de conductas deseables e indeseables. Sin ejemplos específicos de situaciones de la vida real, el empleado solo se confunde con la vaguedad de la información.

- Enfocar la información en el comportamiento, no en la persona. Esto ayudará al empleado a “escuchar” el mensaje y a desactivar lo que podría ser una conversación de confrontación.
- Estructurar la información para que a su vez ayude a que el empleado tenga éxito.
- Dirigir la retroalimentación hacia el comportamiento que el empleado puede controlar.
- La retroalimentación debe ser oportuna. Cuando un evento se lleva a cabo, es importante proporcionar retroalimentación en un plazo razonable de tiempo.
- Limitar la retroalimentación a la cantidad que el empleado puede procesar.
- Utilizar habilidades de comunicación activas y confirmar que el empleado participa en la conversación.” (7:345, 346)

La retroalimentación de los resultados de evaluación, tiende a ser interpretada de manera diferente por cada colaborador, esto depende directamente del enfoque que utiliza el jefe o gerente del área, por esta razón, es necesario capacitar a quienes retroalimentarán a las personas, en relación a los resultados obtenidos, mediante la retroalimentación se logrará obtener un compromiso de mejora por parte del trabajador y permite a este solicitar el apoyo necesario con el objetivo de mejorar.

- Capacitación de los evaluadores

“Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están debidamente capacitados para la tarea de evaluación y proporcionan poca retroalimentación significativa a los subordinados, a menudo sus evaluaciones pierden sentido si no es que se vuelven destructivas. Esta es quizá la razón por la cual algunos expertos creen que las empresas ya no deben llevar a cabo evaluaciones del desempeño de sus

empleados. Sin embargo capacitar a los evaluadores puede mejorar mucho el proceso de evaluación del desempeño.” (7:360)

La evaluación de desempeño brinda información relevante en relación a cada colaborador, es por ello que es importante que las personas responsables de realizarla se encuentren capacitadas para utilizar el instrumento o formato definido, realizar un proceso correcto de evaluación y retroalimentación de resultados; si esto se logra, el método de evaluación aportará resultados que permitan mejorar el trabajo de cada colaborador y por tanto alcanzar las metas de la empresa.

- Establecimiento de un plan de evaluaciones

“Los programas de capacitación son más efectivos cuando se aplican después de un proceso sistemático que comienza con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es importante que el evaluador conozca el propósito para el que se utilizará la evaluación. También debe explicarse la mecánica del sistema de evaluación, incluso con qué frecuencia deben llevarse a cabo las evaluaciones, quién las realizará y cuáles son los estándares de desempeño. Además, la capacitación de evaluación debe alertar a los evaluadores de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación para que puedan evitarse.” (7:360)

El plan de evaluación se realiza en la etapa de diseño del modelo y se implementa en el proceso de desarrollo, este debe ser claro y comunicado de manera correcta, en algunas organizaciones, es común implementar evaluaciones sin aclarar antes los objetivos a evaluar, por tal razón, se estructura un plan de evaluación que consideré comunicar los objetivos a los colaboradores.

- Capacitación de retroalimentación de resultados

“Un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que consideren la planeación y retroalimentación sobre una base continua y durante la entrevista de evaluación. Los gerentes deben entender que los empleados quieren retroalimentación, es decir, que quieren saber cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar. Están menos dispuestos a ser evaluados o juzgados. Es por esto que es importante para sus gerentes que les proporcionen retroalimentación constante y no sólo “arrojárselas” durante una evaluación formal. La capacitación de retroalimentación debe cubrir por lo menos tres áreas básicas:

- Comunicación efectiva
- Diagnóstico de la raíz de los problemas de desempeño
- Establecimiento de metas y objetivos.” (7:363)

Durante el proceso de comunicación de resultados, los colaboradores suelen sentirse ansiosos y nerviosos, esto genera cierto rechazo hacia las acciones para mejorar, es por ello, que las empresas deben capacitar a la persona responsable de indicar los resultados, en aspectos relacionados a la evaluación del desempeño, esto incluye, brindar el conocimiento necesario para evaluar y entregar lineamientos para interpretar los resultados, y por último, el método para comunicarlos, con las acciones que se emprenderán a partir de ese momento.

f. Métodos para evaluación de desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores, esto derivado de la importancia de aplicar un instrumento que permita obtener información que sirva a la empresa y a los colaboradores, además los diferentes tipos de organizaciones que existen deben utilizar un modelo de evaluación que logre satisfacer sus necesidades; es por esto que existen métodos tradicionales y métodos modernos para evaluar el desempeño.

g. Métodos Modernos de evaluación del desempeño

“Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.” (3: 258, 259)

Los métodos modernos para evaluar el desempeño ofrecen alternativas para obtener información de diferentes vías, mediante el uso de estos es posible medir el cumplimiento de objetivos de colaboradores de diferentes rangos jerárquicos, la percepción de estos en relación a su desempeño e incluso de clientes y proveedores, además también es posible que todas las personas participen en el proceso desde la definición de objetivos hasta la ejecución del instrumento.

- Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

“Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y su visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.” (3:259)

“Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- *El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una* declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.
- *El compromiso personal para alcanzar los objetivos que formularon en conjunto.* Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- *La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas.
- *El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados*. Aquí reside el aspecto principal del sistema.
- *El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo / beneficio que involucra el proceso*. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- *La realimentación intensiva y la evaluación continua* conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias." (3:260)

La evaluación por objetivos permite obtener resultados comprobables del trabajo de un colaborador, la importancia de demostrar cuál es el nivel real de eficiencia de un trabajador depende en gran medida de los indicadores y factores a evaluar, con estos es posible presentar un reto a una persona o desmotivarla totalmente, es por ello que la participación de un subordinado cobra importancia

ya que se definen objetivos con los que ambos están de acuerdo y con esa base se debe evaluar al colaborador, también es importante mencionar que se obtendrá menor resistencia a un instrumento de evaluación si se permite la colaboración durante el desarrollo de dicho proceso; derivado de lo anterior, es importante aclarar que este es el método más amigable para implementar dentro de la Gerencia de Operaciones.

- Características de un sistema de Evaluación del desempeño eficaz

"Más allá de las críticas, de tratarse de una tarea difícil y de no existir un sistema perfecto, se debe informar con transparencia y claridad a las personas de cuál es su situación en cuanto a su desempeño dentro de la organización, para lo cual debe poseer ciertas características que contribuyen a lograr este propósito, las cuales se mencionan a continuación:

  - Compromiso.
  - Continuidad.
  - Criterios relacionados con el puesto.
  - Expectativas del desempeño.
  - Estandarización.
  - Capacitación de los evaluadores.
  - Comunicación abierta y continua.
  - Revisiones del desempeño.
  - Proceso adecuado." (9:408)

- Beneficios de un sistema eficaz de evaluación del desempeño

"Un sistema de evaluación del desempeño eficaz ofrece importantes beneficios, entre ellos:

  - Permite definir políticas de compensaciones: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos y quiénes no." (9:408)

- “Recaba información importante para la toma de decisiones sobre ubicaciones: las promocione, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar.
- Permite detectar un potencial no aprovechado.
- Contribuye a una correcta planeación y desarrollo de la carrera profesional: orientando y guiando las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Puede detectar errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la especificación del puesto de trabajo.
- Propicia la comunicación entre jefe y colaborador, permitiendo, en ocasiones, detectar aquellos factores exógenos al ámbito laboral (como la familia, salud, finanzas, etc.) que pueden estar afectando el desempeño.
- Detecta oportunidades para mejorar el desempeño.” (9:409)
- Un modelo de evaluación del desempeño, aplicado correctamente brinda a la organización múltiples ventajas, entre ellas, cumplimiento de planificación, capacidad para revertir un inconveniente antes de que sea tarde, identificación de mejoras de procesos, guiar a los individuos para obtener los resultados que se esperan, mejorar la relación entre equipos de trabajo, aumentar la eficiencia, entre otros, los mencionados ofrecen suficientes razones para implementar una evaluación del desempeño.

1.2.1.4. Dirección

“La dirección es la fase del proceso administrativo en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, cualquiera que sea su denominación (gerente, director o encargado). La dirección se ejerce a base de decisiones que toman los colaboradores ya sea de manera directa o indirecta, a través de la delegación de la autoridad. Al mismo

tiempo, la dirección implica vigilar que las órdenes o instrucciones emitidas se cumplan de la forma adecuada.” (4:54)

La fase de ejecución de todos los procesos determinados es parte de un proceso de lograr que una empresa funcione adecuadamente, en esta fase interactúan todos los recursos integrados y establecen el punto de partida para las mejoras en los procedimientos, además es la etapa en la que las diversas responsabilidad y puestos de trabajo toman importancia y juegan un papel definitivo dentro de cualquier organización.

1.2.1.5. Control

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados.” (5:528).

En la fase de control se deben aplicar todos los instrumentos, herramientas y métodos creados para calificar y cuantificar el alcance de los objetivos definidos, este se emplea en todos los niveles de la organización, el principal objetivo es medir los resultados esperados con los resultados obtenidos y si fuese necesario, realizar correcciones en los procesos que así lo requieran.

La teoría presentada es la base para recabar información, analizarla y determinar los aspectos más importantes en relación a la necesidad de un modelo para evaluar el desempeño dentro de la Gerencia de Operaciones, dichos resultados se muestran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA ENTIDAD BANCARIA EN RELACIÓN A EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El estudio de la empresa es el que determina cuál es el instrumento adecuado para desarrollar en la entidad bancaria, es por ello que a lo largo de este capítulo, se analiza e identifica la situación actual de la Gerencia de operaciones en relación a evaluación de desempeño de los colaboradores.

2.1. Presentación

La entidad bancaria objeto de estudio, forma parte de un grupo regional que brinda múltiples servicios financieros personales y para empresas; la empresa, reconoce que las personas son el capital más importante para continuar el constante crecimiento y abarcar mayor mercado, es por ello que a través de los años han implementado instrumentos y herramientas administrativas para promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, sin embargo, existen aspectos importantes que no han sido considerados a medida que incrementa el número de trabajadores, específicamente, en la Gerencia de Operaciones, se ha intensificado la necesidad de verificar los resultados del trabajo de las personas que la integran, por tanto, es imprescindible que se realice un instrumento o herramienta administrativa que permita identificar oportunidades de mejora, basadas en el establecimiento de objetivos claros para cada puesto de trabajo y en la medición del cumplimiento de estos por cada colaborador.

El desarrollo del presente capítulo, se basa en la necesidad de conocer el método que utilizan los mandos medios de la Gerencia de Operaciones para evaluar a los subordinados, es por ello que mediante el uso de instrumentos y técnicas de la investigación de campo para recopilar información como la encuesta y la entrevista, se obtienen datos cuantitativos y cualitativos que

evidencian la carencia de un modelo que permita medir los resultados del trabajo realizado, identificar oportunidades para mejorar y establecer indicadores para desarrollar las fortalezas de los colaboradores, así como, utilizar un procedimiento e instrumento correcto para comunicar los resultados de la medición del trabajo.

2.2. Metodología de la investigación

La situación actual de la empresa objeto de investigación en relación con la medición del desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, se estableció mediante el uso de método científico , técnicas e instrumentos que permiten recabar información de manera directa y mediante el método de la observación.

Para recabar información se utilizó el método científico en sus tres fases, indagadora, demostrativa y expositiva, así como deductivo inductivo, por tanto, se elaboró un cuestionario, compuesto por preguntas dirigidas a jefes y/o supervisores del área de la Gerencia de Operaciones, por tanto, las respuestas de los colaboradores, proveen los datos necesarios para determinar el medio que se utiliza para obtener información en relación a los resultados del trabajo realizado por los subordinados; así mismo, se elaboró una visita a la coordinadora de Recursos Humanos, con el objetivo de evaluar la posición del área mencionada sobre la medición del desempeño de los trabajadores, así como, comparar la información obtenida por los jefes y/o supervisores de las diferentes dependencias.

Durante el proceso de elaboración del censo, se realizó una prueba piloto, ésta consistió en solicitar ayuda a 5 personas de diferentes empresas para que respondieran los cuestionamientos indicados, durante este proceso, brindaron sugerencias, mismas que se evaluaron y aplicaron al cuestionario realizado. Finalizada la prueba piloto, se procedió a solicitar a los colaboradores del área de

operaciones que respondieran el cuestionario y a programar la visita con la Coordinadora de Recursos Humanos.

El censo realizado a 26 colaboradores pertenecientes a la Gerencia de Operaciones de la empresa objeto de investigación, sin embargo, tres de estos se rehusaron a responderlo, por tanto, de la población fue posible obtener datos del 88% del total de trabajadores con puestos de jefatura y/o supervisión.

2.3. Antecedentes de la empresa

La entidad bancaria es un grupo líder con presencia en países de Centroamérica, Suramérica y el Caribe; cuenta con una amplia variedad de servicios bancarios y comerciales, enfocados en las áreas como banca de consumo, banca privada, banca empresarial y medios de pago electrónicos, para diferentes segmentos de clientes.

Con más de 175 agencias en la región, y trabajadores que brindan una atención personalizada, viven y practican valores como honestidad, seguridad, excelencia, integridad y lealtad, utilizando herramientas adecuadas y altos estándares de servicio, contribuyendo así al crecimiento socioeconómico de la región.

2.3.1. Filosofía empresarial

A través de los años se ha construido una cultura organizacional basada en el servicio al cliente, para ello, se determinaron elementos fundamentales que permiten que los colaboradores se identifiquen con la organización.

2.3.1.1. Misión

“Somos una institución regional de soluciones financieras que busca superar las expectativas de nuestros clientes a través de un equipo comprometido con la excelencia en el servicio y el respaldo de accionistas visionarios que creen el bienestar económico y el desarrollo de la región.”

- Visión

“Ser la institución financiera líder que se distinga por la excelencia en el servicio personalizado, brindando soluciones confiables y dinámicas a sus clientes.”

- Valores

Integridad: Capacidad de manejarse coherentemente con base a valores personales y compartidos.

Respeto: Mutua convivencia con cortesía, así como aprender a afrontar nuestras diferencias.

Honestidad: Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

Excelencia: Búsqueda contínua de la calidad.

Lealtad: Identificarse, comprometerse y defender los valores de la institución.

Prudencia: Virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela.

2.3.2. Estructura Organizacional

La empresa objeto de estudio, cuenta con una estructura organizacional formal, definida a través de departamentos que se comunican entre sí; la Gerencia de Operaciones tiene una relación entre puestos conformada por rangos jerárquicos representados en un organigrama lineal, sin embargo, éste último, se elaboró sin utilizar ningún elemento para diferenciar los mandos altos y medios de los puestos operativos; es decir, carece de una metodología formal para establecer correctamente la línea de mando dentro de la empresa.

La Gerencia de Operaciones está conformada por dos Gerencias y tres Sub Gerencias, en total 5 departamentos integrados por 290 colaboradores,

ocupando 59 puestos de trabajo distribuidos en todos los rangos jerárquicos existentes en la empresa.

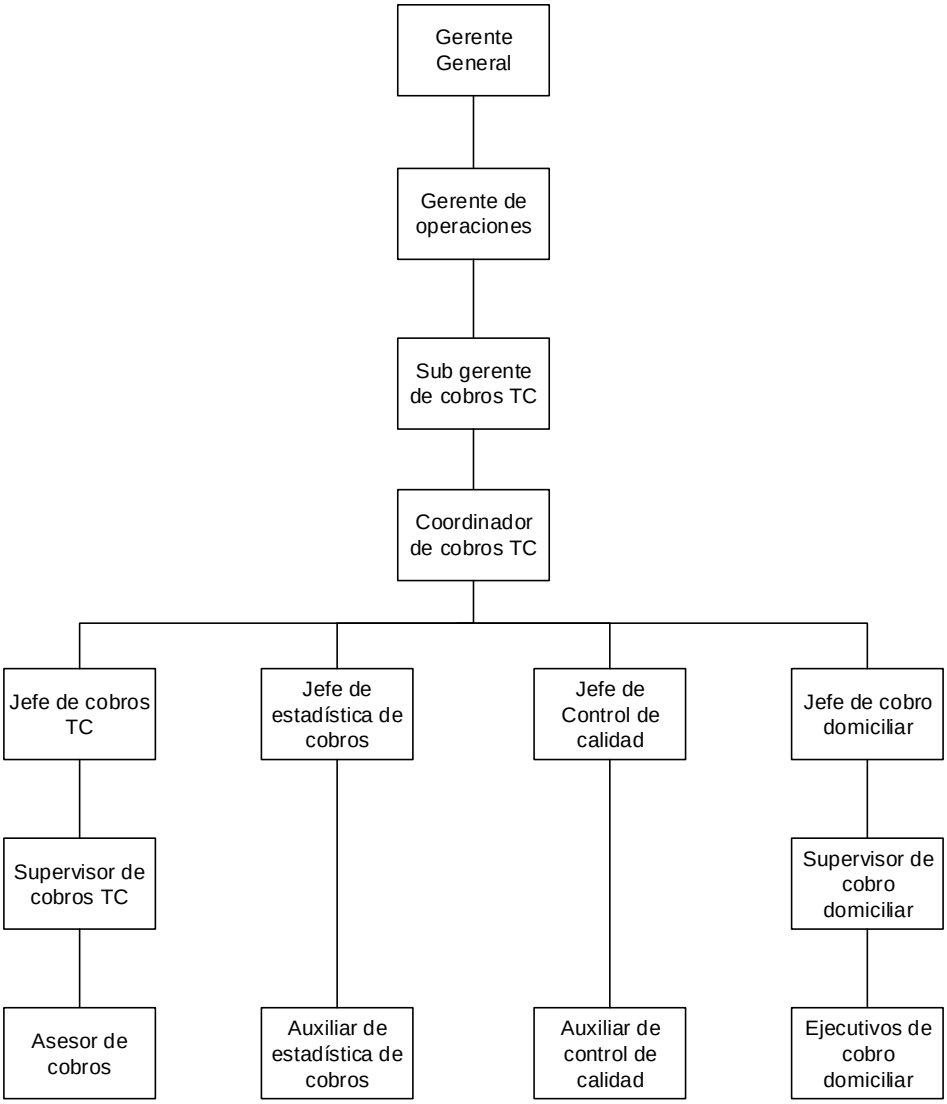
2.3.2.1. Sub Gerencia de cobros de tarjeta de crédito

La Sub gerencia de Cobros de Tarjeta de crédito está conformada por 14 puestos de trabajo, siendo la autoridad máxima el Sub Gerente de Cobros TC, ésta es responsable de recuperar saldos atrasados de todas aquellas cuentas correspondientes a tarjeta de crédito, mediante el uso de herramientas tecnológicas y medios de comunicación como teléfono y correo electrónico, el contacto es realizado directamente con el cliente ofreciendo múltiples posibilidades para realizar pagos, incluyendo el cobro a domicilio. (esquema 6)

Esquema 4

Organigrama nominal

Cobros de Tarjeta de Crédito



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

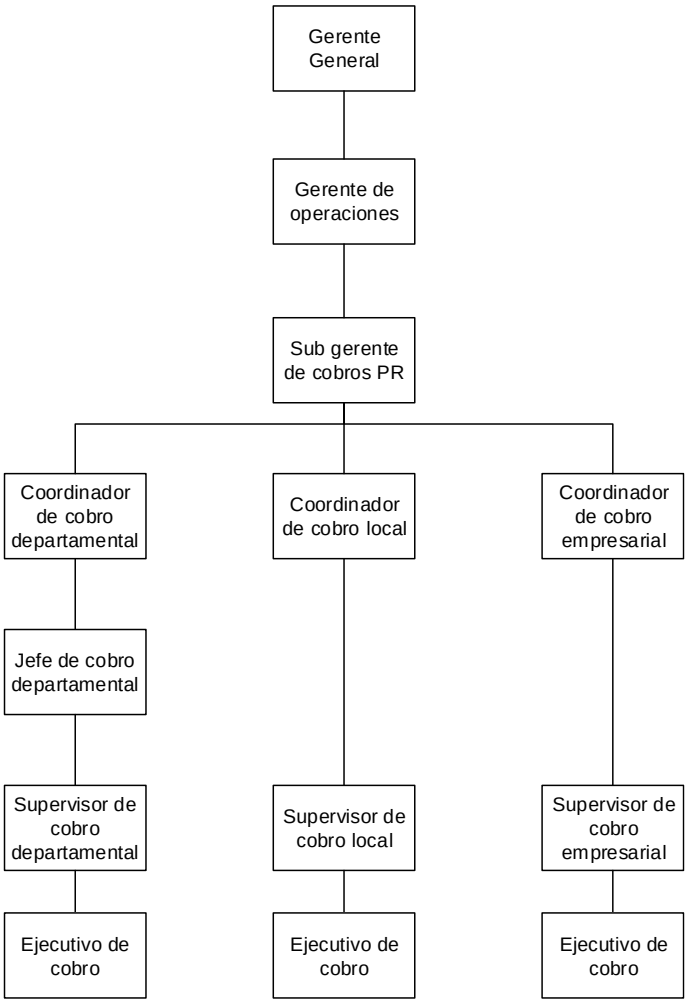
2.3.2.2. Sub Gerencia de Cobros PR

El departamento de cobros de préstamos es responsable de recuperar todas las cuentas con atraso que pertenezcan a préstamos personales y/o empresariales, utilizando herramientas similares a las de cobros de tarjeta de crédito, actualmente, está integrado por 11 puestos de trabajo de todos los niveles jerárquicos. (esquema 7)

Esquema 5

Organigrama nominal

Cobros de Préstamos



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

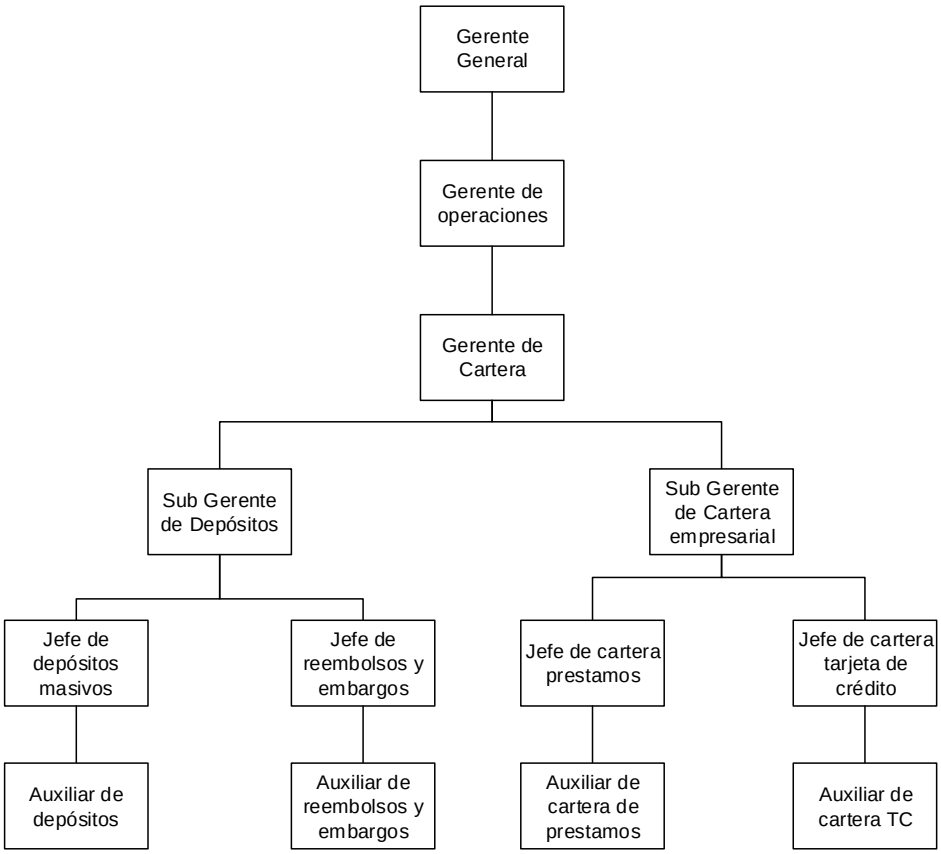
2.3.2.3. Gerencia de Cartera

La gerencia de cartera, es el único departamento dentro del área de operaciones que posee una estructura organizacional con dos sub gerentes, en total cuenta con 11 puestos de trabajo; la sub gerencia de cartera empresarial, se encarga de verificar todas las transacciones de tarjeta de crédito y préstamos de los clientes que tienen un producto activo; la sub gerencia de depósitos, es responsable de analizar todas las transacciones que los clientes empresariales realicen en agencias, así como, atender las solicitudes de juzgados para embargos de cuentas. (esquema 8)

Esquema 6

Organigrama nominal

Gerencia de Cartera



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

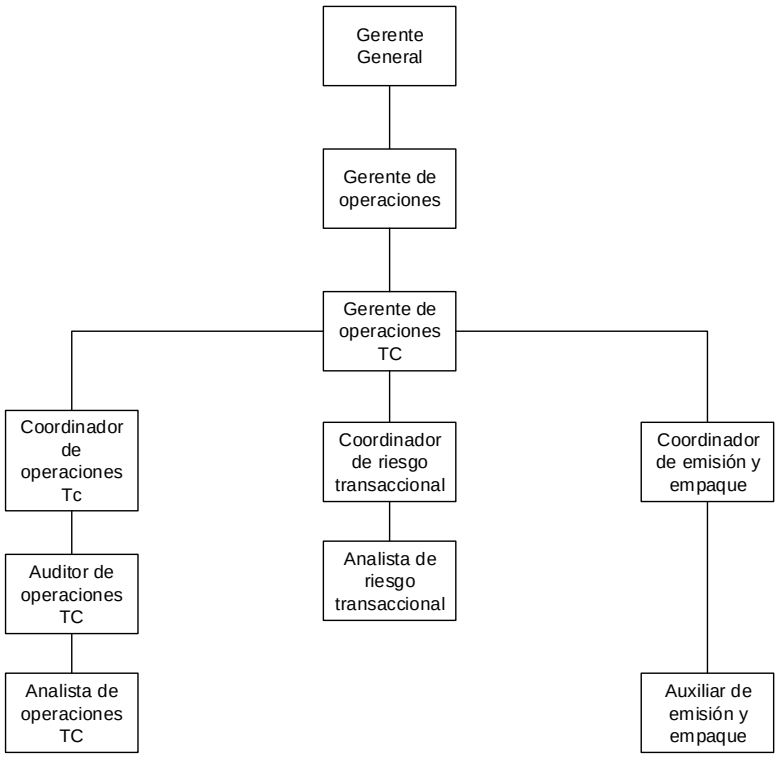
2.3.2.4. Gerencia de Operaciones TC

La gerencia de operaciones TC es responsable de realizar procesos para embozo, empaque, distribución y gestión de operaciones relacionadas con tarjeta de crédito, esto con ayuda del coordinador de emisión y empaque de tarjeta de crédito, quien también se encarga de la emisión y empaque de estados de cuenta para clientes, dentro del área, se encuentra el equipo de riesgo transaccional, éste, es el encargado de evaluar todas las transacciones realizadas por los clientes y medir el riesgo en las operaciones realizadas con base en estadísticas, además, la división de operaciones TC, está dedicada exclusivamente a atender todas las gestiones realizadas desde agencias, relacionadas con tarjeta de crédito; actualmente está integrada por ocho puestos de trabajo, entre ellos, un Gerente de Operaciones TC y tres coordinadores de área. (esquema 9)

Esquema 7

Organigrama nominal

Operaciones Tarjeta de Crédito



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

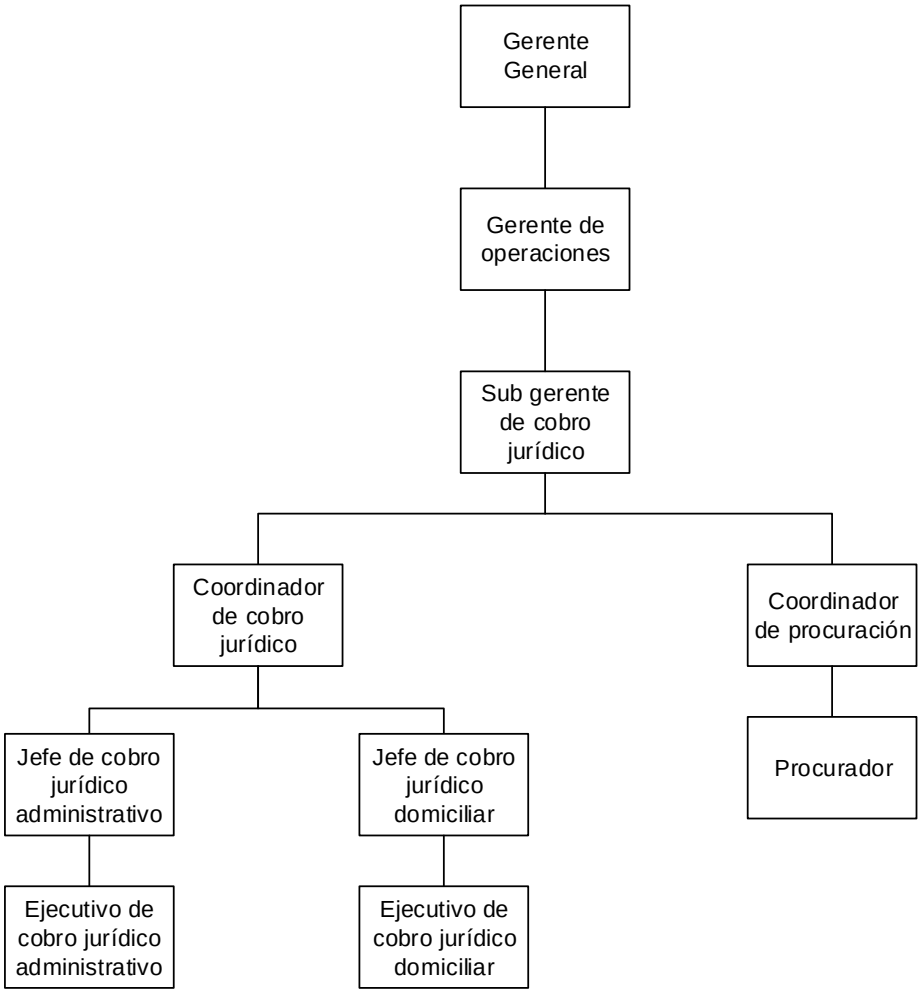
2.3.2.5. Sub Gerencia de Cobro Jurídico

El área de cobro jurídico, es responsable de las cuentas que no pudieron ser actualizadas, es decir, clientes que no han realizado pago durante 150 días o más, por lo que se divide en cobro pre jurídico o administrativo y procuración, quienes son los encargados de gestionar las demandas a los clientes cuyo saldo no ha sido recuperado; está integrada por 8 puestos de trabajo, entre ellos, un subgerente y dos coordinadores. (esquema 10)

Esquema 8

Organigrama nominal

Cobro Jurídico



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

2.3.2.6. Sub Gerencia de Organización y Métodos

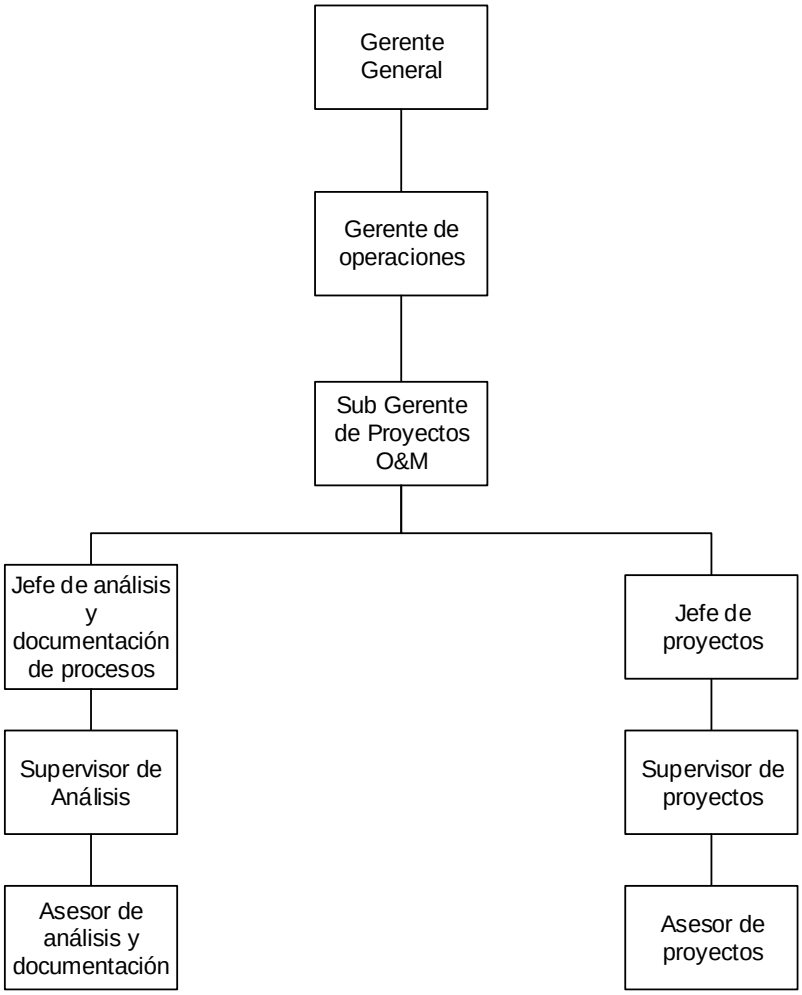
El departamento de organización y métodos, es el responsable de analizar, evaluar, proponer e implementar mejoras en los procesos utilizados por todas las áreas de la empresa, identifica oportunidades de mejora para automatizar procedimientos mediante la creación de nuevas funciones en los diferentes

sistemas informáticos utilizados, así como, analizar procedimientos para minimizar riesgos operativos. (esquema 11)

Esquema 9

Organigrama nominal

Proyectos, organización y métodos



Fuente: Empresa objeto de estudio, año 2018

2.4. Resultados de investigación de campo

Los resultados de las encuestas y la entrevista realizadas a los colaboradores de la Gerencia de operaciones y a la Coordinadora de Recursos Humanos respectivamente, se presentan para entender cada detalle específico de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

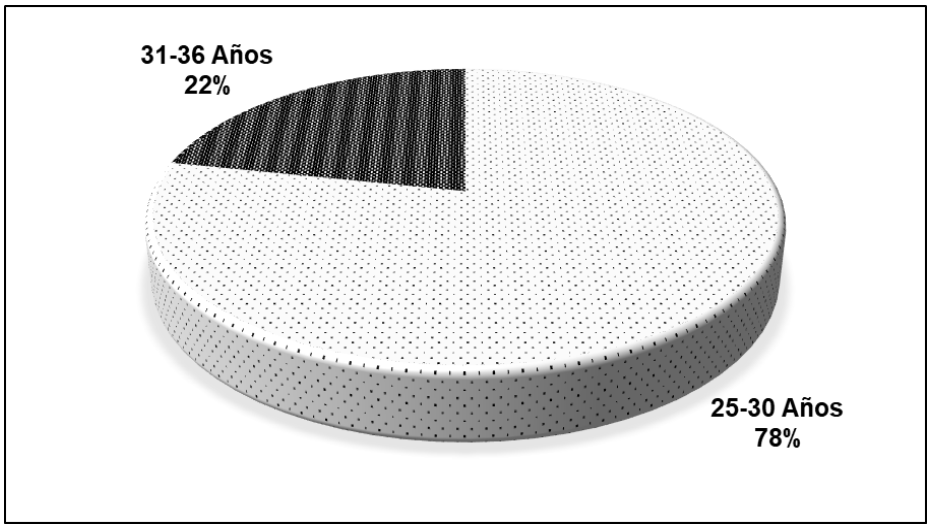
2.4.1. Demográficos

La diversidad de datos demográficos de las personas de una organización es importante para desarrollar y mantener una cultura especifica dentro de la empresa, la edad representa actualmente un aspecto decisivo ya que los cambios generacionales podrían ser causantes de diferencias en la información obtenida, por ello se presenta la grafica 1 en la que se da a conocer el rango de edad de las personas con un puesto de mando medio dentro de la Gerencia de Operaciones.

Gráfica 1

Rango de edad de mandos medios

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

El cambio de generación y el desarrollo de nuevas tendencias y culturas de trabajo se considera relevante para este estudio, ya que la todas las personas que poseen un puesto a nivel de mando medio dentro de la gerencia de operaciones se encuentra entre los 25 y 36 años y esto puede ocasionar que no cuenten con la experiencia suficiente para desarrollar a un subordinado.

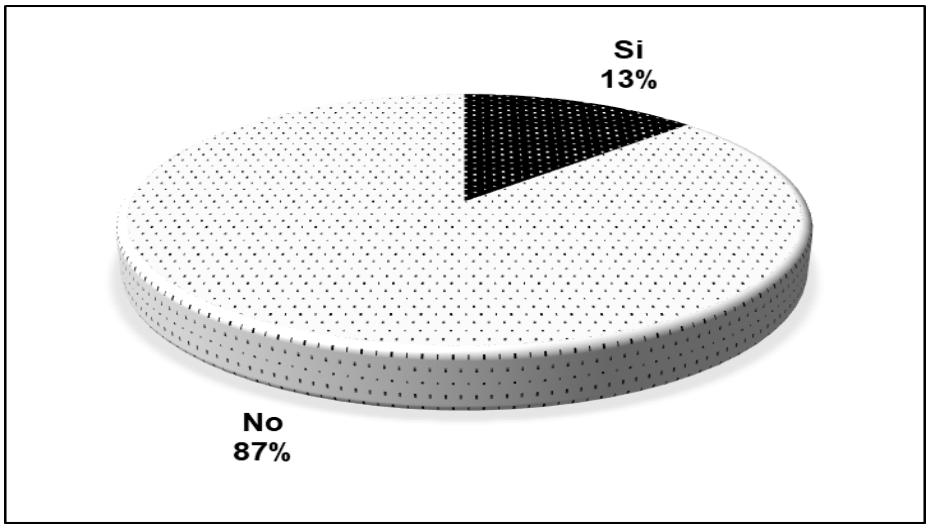
2.4.2. Descriptor de puestos

Todas las tareas que un colaborador tiene asignadas y la forma de realizarlas, se encuentran descritas en un documento que debe identificar, describir y definir las responsabilidades de cada puesto de trabajo, es por ello, que para evidenciar la falta de un instrumento administrativo que contenga esta información, se incluyó en los instrumentos utilizados para recopilar datos, un conjunto de preguntas relacionadas con el descriptor de puestos, considerando además la importancia que tiene dicho documento para las organizaciones.

Gráfica 2

Uso de descriptor de puestos

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

En la Gerencia de Operaciones de la entidad objeto de estudio, los resultados indican que no se utiliza un descriptor de puestos para los colaboradores de los diferentes departamentos, esto se encuentra sustentado por las respuesta negativa de 20 personas del total de las 23 encuestadas, además, es posible definir factores por los que no se ha implementado dicho instrumento administrativo, entre estos, la falta de recursos en el área de talento humano de la empresa ocasiona que no se priorice la elaboración de instrumentos como el descriptor de puestos, de acuerdo con la información obtenida, el personal que integra el departamento de recursos humanos no está capacitado para desarrollar un instrumento como el mencionado, siendo este último, el motivo más preocupante, debido a que el área mencionada, es la encargada de dotar de personal a todas las dependencias de la organización.

La Coordinadora de Recursos Humanos, en la entrevista realizada, indicó que los descriptores de puestos existen, sin embargo, no están actualizados y no se entregan a los colaboradores al momento de iniciar sus labores dentro de la empresa, a pesar de que reconoce la importancia que estos tienen, comentó que existe discrepancia en la definición de quien debe realizarlos, esto debido a que en varias ocasiones, se han intentado actualizar los descriptores existentes y crear los faltantes, a pesar de ello, se obtiene una respuesta negativa por parte de la directiva ya que los departamentos no comparten la información mínima necesaria para elaborarlos, así como, el crecimiento que la empresa ha tenido durante los años, en su opinión, no ha favorecido para continuar con el desarrollo de instrumentos administrativos.

2.4.3. Comunicación de actividades a colaboradores

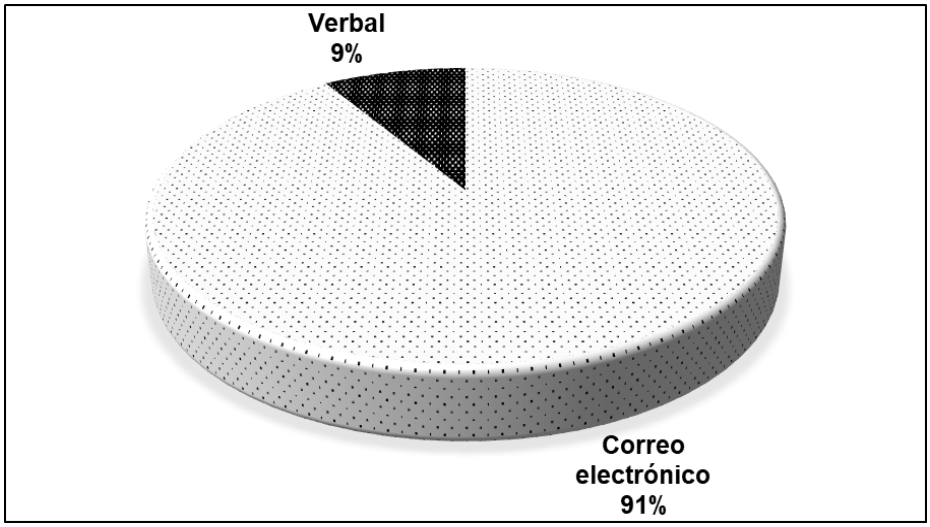
La comunicación de actividades a los colaboradores debe realizarse a través de un medio que permita entregar y recibir el mensaje correcto, es decir, los jefes se dirigen a los colaboradores a su cargo, mediante el uso de lenguaje que facilite la

comprensión de la información y la ejecución correcta de las responsabilidades que le han sido asignadas.

Gráfica 3

Comunicación de actividades a colaboradores

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

Los jefes y supervisores de la Gerencia de Operaciones, utilizan un medio de comunicación en su mayoría escrito, para delegar actividades y responsabilidades a los subordinados a su cargo, no obstante, el medio no ha sido formalizado por ninguna gerencia autorizada para ello.

Todos los colaboradores encuestados, indican que a través del método utilizado, es posible evaluar los resultados de las actividades delegadas, sin embargo, es importante destacar que la falta de un descriptor de puestos, ocasiona que la delegación de responsabilidades sea realizada de manera poco estructurada o planeada, además, implica que los jefes y supervisores utilicen recursos de forma incorrecta, debido a que deben delegar responsabilidades de forma empírica y ocasionan en la mayoría de casos, confusión entre los colaboradores.

2.4.4. Definición de metas a los colaboradores

Las metas que los colaboradores tienen, deben describirse de manera sistemática, para que logren entenderlas y con base en estas ejecutar el trabajo asignado con el fin de alcanzarlas, para ello, es necesario utilizar un método correcto para la definición y comunicación de los objetivos de cada puesto de trabajo.

De acuerdo con la información proporcionada, todos los jefes y supervisores, determinan y comunican las metas a sus subordinados, la definición la realizan de diferentes formas, en algunos casos, se establece una reunión con el Sub gerente y/o gerente de área, en otros, únicamente el jefe inmediato establece los objetivos para cada puesto del que es responsable, en todos los casos, es posible evaluar el cumplimiento del trabajo realizado, todos los encuestados utilizan un procedimiento definido por ellos mismos, debido a que el área de recursos humanos no ha creado uno para comunicar metas a cada colaborador, del mismo modo, no se cuenta con un instrumento que describa dichas metas.

En la entrevista realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos, indicó que el establecimiento de metas es realizado por cada jefe y/o supervisor de unidad, esto se debe a que no se cuenta con instrumentos administrativos que permitan realizar esto, sin embargo, considera que debe establecerse un método formal para evaluar las metas definidas y que el equipo de recursos humanos tiene que involucrarse en el desarrollo de dichos instrumentos, así mismo, comentó que con los recursos actuales no es posible crear el sistema para el establecimiento de objetivos en el corto plazo, debido a que la cantidad de personas que integran el departamento no es suficiente.

2.4.5. Periodicidad para revisión de objetivos del puesto de trabajo

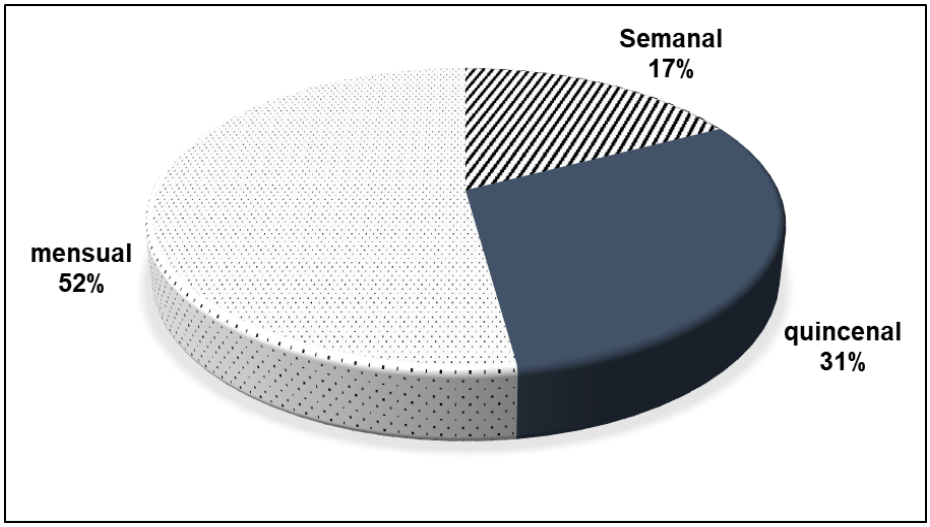
Los objetivos de los diferentes puestos de trabajo, como ya se mencionó, son determinados por los jefes y supervisores de los diferentes departamentos de la

Gerencia de Operaciones, además de esto, definen la periodicidad para revisión de los mismos, es un procedimiento que no está definido formalmente.

Gráfica 4

Periodicidad para revisar objetivos del puesto de trabajo

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

La carencia de un procedimiento formal y uniforme para determinar objetivos de un puesto de trabajo, tiene como consecuencia que los jefes y supervisores los definan de manera diferente para cada uno, es por ello que al preguntar la periodicidad con la que revisan las metas definidas para cada colaborador, se obtuvieron tres respuestas diferentes, siendo la más común y por tanto más relevante, que más de la mitad de los trabajadores encuestados los verifican mensualmente, sin embargo, la falta de un instrumento administrativo definido para realizar dicha revisión, genera que aproximadamente una tercera parte del total los verifique de forma quincenal, y quedando el resto con una revisión semanal.

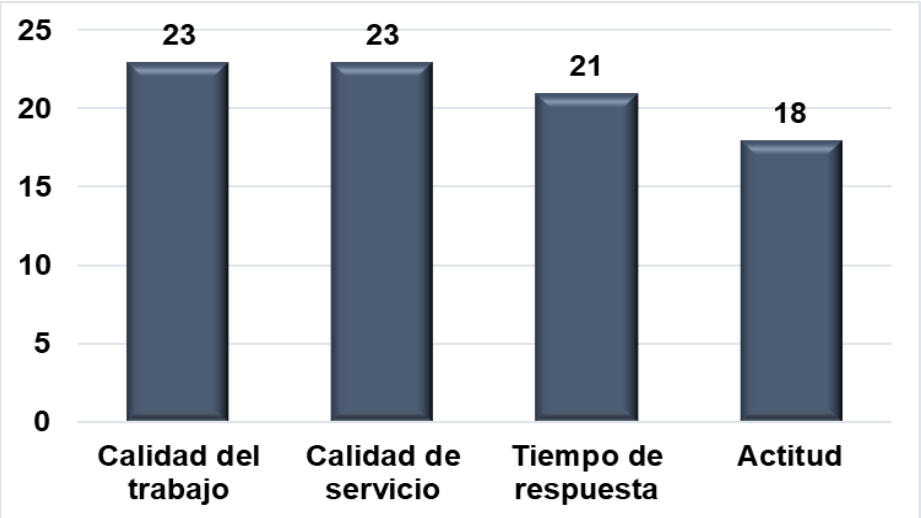
La revisión no sistemática de los objetivos, podría generar desconcierto entre los colaboradores, esto se debe a que en ningún momento reciben información por parte del área de Recursos Humanos, además, el comportamiento organizacional de las personas, en algún punto, podría variar por estas revisiones y por tanto, la eficiencia, el alcance de metas, la determinación de fortalezas y debilidades de cada colaborador y el compromiso para mejorar, son factores vitales para cualquier organización.

Los colaboradores con personal a su cargo, evalúan los objetivos con base en diversos factores, mismos que van directamente relacionados con la actividad que realizan los subordinados, entre los más considerados se encuentran, la actitud con la que los trabajadores deben realizar el trabajo, la calidad del servicio al cliente interno / externo que se necesita según el puesto, el tiempo de respuesta para atender solicitudes y resolver gestiones, la calidad y exactitud del trabajo entregado; entre otros, estos son los aspectos más mencionados por los encuestados.

Gráfica 5

Factores más evaluados por mandos medios

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

La Coordinadora de Recursos Humanos, concluye que esta periodicidad debe ser determinada por el jefe inmediato o el gerente del área, debido a que algunos puestos de trabajo, por su naturaleza, requieren mayor atención y seguimiento en cuanto a cumplimiento de metas se refiere, en otros casos, indica que no es posible establecer un mismo instrumento administrativo para definición y revisión de objetivos de todos los puestos de trabajo en la organización, en su opinión, estos deben estar estrictamente relacionados, sin embargo, la diversidad de actividades realizadas por cada departamento, obliga, a crear un instrumento especifico, al menos, para cada área y departamento de trabajo.

2.4.6. Existencia de una metodología para evaluar los resultados del trabajo

El departamento de recursos humanos de la entidad objeto de estudio, es responsable de proporcionar a todas las áreas un instrumento administrativo para medir los resultados del trabajo de los colaboradores, sin embargo, en la organización no existe un método de evaluación determinado, esto, se sustenta con la respuesta negativa de todos los colaboradores encuestados.

Actualmente, en la empresa existe un instrumento para evaluar el servicio al cliente interno, por medio de una encuesta virtual que consta de cinco preguntas, mismas que todas tienen como objetivo determinar el nivel de servicio al cliente interno de los colaboradores, una de las desventajas importantes de este formato es que no se realiza a todos los puestos, ya que son los Sub gerentes de cada área quienes deben solicitar dicha evaluación, además este instrumento se encuentra gestionado por el área de servicio al cliente y no por recursos humanos.

En la entrevista realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos, indica que se han presentado iniciativas para establecer un método para medir el desempeño de los colaboradores, sin embargo, ha obtenido respuestas negativas o en la mayoría de casos, aplazando la solicitud, es por ello que a

pesar de que no tienen conocimiento detallado de las evaluaciones que los jefes y supervisores de área realizan, afirma que tiene conocimiento de la existencia y aplicación de estos instrumentos no oficiales, sin embargo, considera que debe ser un aspecto que debe definirse y desarrollarse para alcanzar los objetivos de la organización.

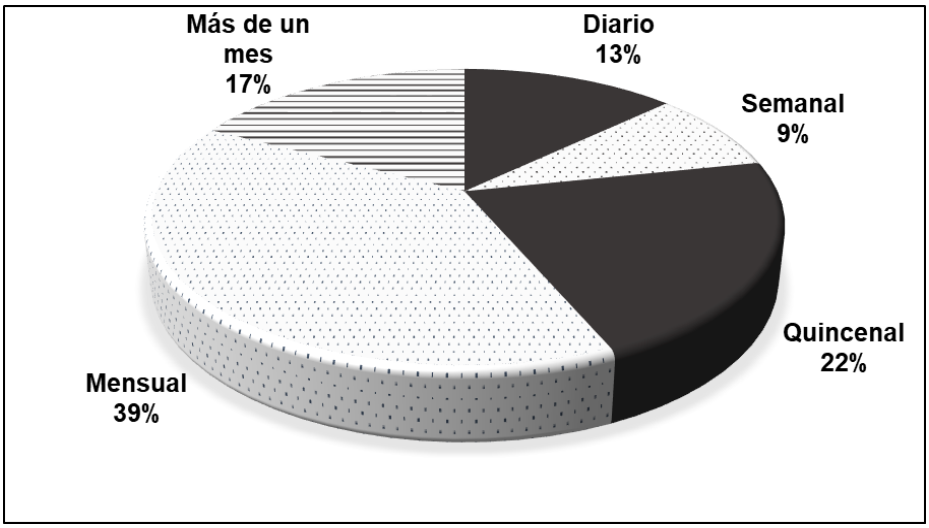
2.4.7. Periodicidad para evaluar los resultados

Es importante evaluar los resultados obtenidos por los colaboradores de la organización, sin embargo, si esta revisión no se realiza constante y periódicamente, no se obtendrán los resultados deseados, por tanto, es necesario determinar la periodicidad con la que se aplicará la medición, así como, la revisión posterior.

Gráfica 6

Periodicidad para evaluar resultados

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

Los jefes y supervisores, además, de crear su propio instrumento para medir los resultados, establecen la necesidad de llevarlo a cabo con intervalos de tiempo

diferentes, es decir, determinan con base en el trabajo realizado por los subordinados, verificar los resultados utilizando periodos de tiempo que varían desde diaria, semanal, quincenal, mensual y más de un mes, siendo la periodicidad más representativa, la que se realiza mensualmente, sin embargo, únicamente alcanza el 39% del total de los colaboradores encuestados, lo anteriormente descrito, demuestra la discrepancia que existe en cuanto a la regularidad utilizada para realizar una revisión de los resultados del trabajo de los colaboradores.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos de la organización, es posible establecer la necesidad que tiene la Gerencia de Operaciones de diseñar un instrumento que permita determinar el alcance de los objetivos de cada colaborador, y más importante, un procedimiento para llevar a cabo dicha medición, mediante el uso de intervalos de tiempo adecuados para establecer relación entre los resultados actuales y los anteriores, con el objetivo de evaluar el compromiso de este, en relación a los aspectos negativos o menos convenientes para la empresa.

2.4.8. Desventajas de no contar con un método para evaluar el desempeño

Toda organización debe tener un instrumento que permita medir de manera objetiva, los resultados del trabajo realizado por los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos, en la empresa objeto de estudio, no existe una herramienta administrativa que contribuya a determinar la eficiencia con la que estos desempeñan sus funciones, por ello, se presentan las desventajas que genera la inexistencia de este instrumento:

- **Adecuación de la persona al puesto**, esto se debe a que las personas pueden reaccionar de manera diferente a un puesto u otro, según su personalidad, por ello es importante evaluar constantemente el

desempeño de los individuos, en la empresa no es posible definir si se tiene al recurso humano adecuado en cada puesto de trabajo.

- **Brindar capacitación**, establecer la necesidad de capacitar a un colaborador en un tema específico, es posible, si se conoce en que aspecto tiene mayores debilidades, por tanto en la empresa objeto de estudio, la carencia de un método para medir la eficiencia de un colaborador, ocasiona que no se capacite al personal en el tema o en el momento adecuado.
- **Promociones**, las promociones internas deben ser parte de un plan de incentivos para los colaboradores, únicamente si se conoce la eficiencia de una persona es posible promoverla, por ello, el uso de un método de medición de resultados no oficial y estructurado de manera incorrecta, no permite realizar estos cambios dentro de la organización.
- **Autorrealización**, todas las personas por naturaleza, consideran importante que en las empresas se les reconozca que están realizando un buen trabajo, motivo por el que es necesario que en toda organización exista un instrumento para medir los resultados del trabajo de un colaborador.
- **Potencial de desarrollo de los colaboradores**, con el conocimiento del nivel de eficiencia de los colaboradores es posible ayudarlos a maximizar sus fortalezas al tiempo que se minimizan sus debilidades, y por tanto, alcanzar las metas de la organización.

2.4.9. Impacto negativo por la ausencia de un método para evaluación del desempeño

Las empresas que utilizan un método para evaluar el desempeño se benefician de las múltiples ventajas que el uso de este instrumento ofrece, por el contrario, las empresas que no lo usan carecen de información para aprovechar

oportunidades para mejorar procesos y aspectos relacionados con la gestión del recurso humano.

Actualmente en la organización no se cuenta con un instrumento para realizar dicha medición, por tanto, los colaboradores no conocen las oportunidades de mejora que tienen, en relación con la aplicación de conocimientos para el desarrollo de sus actividades, entre otros, a continuación se mencionan algunos aspectos que deben considerarse para implementar un instrumento administrativo para medir resultados del trabajo:

- El jefe y/o supervisor no conoce el puesto del subordinado, por tanto, no reconoce los esfuerzos que se realizan para obtener los resultados que actualmente logra, es poco probable que identifique carencias en los procedimientos realizados, así como, el establecimiento de metas correctas para el puesto, todo esto, debe ser considerado por la alta gerencia para desarrollar un método que permita evaluar el trabajo que realizan los colaboradores.

- Los estándares para evaluar el rendimiento de un colaborador son incorrectos, no son mensurables y no determinan adecuadamente la forma en que un colaborador trabaja.

- En los casos en que se retroalimenta a los colaboradores sobre los resultados obtenidos, o el porcentaje de eficiencia alcanzada, el jefe o supervisor limita dicha entrevista de evaluación a algunos puntos importantes para la organización, pero no incentiva al trabajador para que se comprometa a mejorar el rendimiento que actualmente tiene.

- Incorrecto canal de comunicación, las relaciones entre jefe y subordinado deben ser estrechas para establecer oportunidades de mejora, la escasez

de un instrumento administrativo para evaluar resultados, es un factor determinante para el sistema de comunicación dentro de la organización, sin esta, es imposible planificar y poner en práctica acciones correctivas y preventivas, así como determinar resultados.

- Pocas posibilidades de mejorar el descriptor del puesto, esto se debe al desconocimiento de los resultados del trabajo realizado en la empresa objeto de estudió, se dificulta poder crear un descriptor de puestos, debido a que la información generada es utilizada por una persona para alcanzar objetivos y no para evaluar si existen otros factores que incidan en las funciones de un colaborador.

- Procesos de reclutamiento y selección de personal incorrectos, debido a que no se tiene información para verificar si el perfil del puesto es correcto o se debe modificar, esto también afecta financieramente a la empresa, porque es posible que se contrate a una persona que no es la indicada para determinado puesto y esto genere que, en corto plazo, tenga que ser sustituida.

- Inexistente política de compensaciones, para determinarla, es necesario, tener información de que es lo que cada persona contribuye a la empresa, de acuerdo con el puesto que desempeña y las responsabilidades que le han sido asignadas.

- Motivación inadecuada para los trabajadores, porque se presta atención a factores motivacionales incorrectos, esto se genera porque no hay un método que indique cuales son los factores motivacionales que los colaboradores en general más necesitan.

El impacto negativo de no contar con un instrumento para evaluar el desempeño, se puede ver afectado por el uso de una evaluación de servicio al cliente interno en la que no están incluidos todos los colaboradores, esto podría incrementar las posibilidades de rechazo de un nuevo instrumento.

2.4.10. Capacitación o instrumentos para retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados de la evaluación

Actualmente, la comunicación de los resultados se realiza de la misma manera que la evaluación, cada jefe o supervisor la lleva a cabo de la forma que considera correcta, con base en su experiencia y conocimiento empírico, esto, podría ocasionar que los colaboradores consideren que existe parcialidad en las conclusiones y ambigüedad en la identificación de aspectos positivos y negativos, el anterior argumento se encuentra sustentado por los resultados obtenidos en la encuesta realizada, en la cual, la totalidad de los colaboradores respondieron que no existe instrumento de medición elaborado por el área correspondiente dentro de la organización, que permita dar a conocer los resultados obtenidos y mucho menos el procedimiento para realizar dicha acción.

La Coordinadora de Recursos Humanos en la entrevista realizada, reconoce la importancia que tiene presentar los resultados de una evaluación, así como la forma de comunicar los aspectos positivos y negativos, debido a que los jefes y supervisores deben ser cuidadosos al momento de trasladar este tipo de información a los colaboradores, sin embargo, únicamente en dos ocasiones se han presentado iniciativas a la Gerencia de Recursos Humanos, para realizar estas capacitaciones, en ambas ocasiones se ha rechazado la propuesta; razón por la que no se da seguimiento a estas iniciativas, y el mismo comportamiento se tiene para las retroalimentaciones realizadas por jefes y supervisores de colaboradores.

2.4.11. Percepción de los colaboradores por la falta de un método de evaluación del desempeño

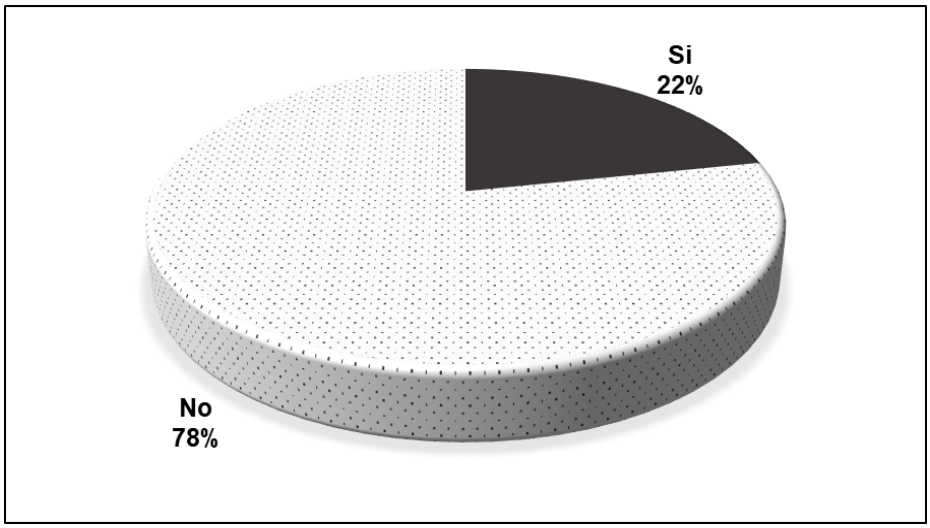
Los jefes y supervisores reconocen la importancia que tiene la medición del trabajo y posterior capacitación para retroalimentación de resultados de la evaluación, debido a que consideran que la eficiencia del trabajo está directamente afectada por la incorrecta forma de evaluar y comunicar los resultados a cada colaborador, la consecuencia es que se obtiene respuesta negativa o un comportamiento inadecuado por parte del colaborador, además, los subordinados conocen que no es un método autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos y por tanto, en muchos casos no prestan la atención necesaria a la evaluación, motivo por el cual, el compromiso a mejorar la productividad no es total; esto representa otro factor al que se debe dar prioridad constantemente, porque genera inconsistencia en el alcance de los objetivos.

Además de lo anterior, es posible que las opiniones o propuestas de mejora de los mandos medios de la gerencia de operaciones, no se toman en consideración porque no hay una base formal para realizarlo y por tanto, en muchos casos los procesos continúan con errores o desactualizados, todo esto se sustenta con la respuesta negativa de 18 de las personas encuestadas, en relación a si se toman en cuenta propuestas para mejorar procesos y con esto, resultados de los colaboradores.

Gráfica 7

La empresa evalúa propuestas para mejorar procedimientos actuales

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

De acuerdo con la entrevista realizada a la Coordinadora de recursos humanos, la carencia de un instrumento administrativo para evaluar los resultados del trabajo de los colaboradores, no permite predecir aspectos positivos o negativos que afecten a la organización, en su opinión, la herramienta para medición debe permitir identificar las siguientes variables:

- Determinar objetivos claros para cada puesto de trabajo.
- Orientar a los colaboradores para que entiendan dichos objetivos y que alcancen las metas establecidas.
- Aclarar las expectativas que se tienen por su parte y la importancia que tiene su puesto para la organización.
- Enfocarse en la menor cantidad de temas posibles para mejorar.
- Identificar opciones para mejorar el rendimiento.
- Comunicar adecuada y oportunamente los resultados.

- Definir nuevas metas y objetivos que comprometan al colaborador a mejorar a través de la aplicación correcta de procedimientos.

Todas las variables descritas, representan la importancia y determinan la necesidad de desarrollar un método de evaluación que permita identificar oportunidades para mejorar y con estas, alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.12. Ausencia de retroalimentación

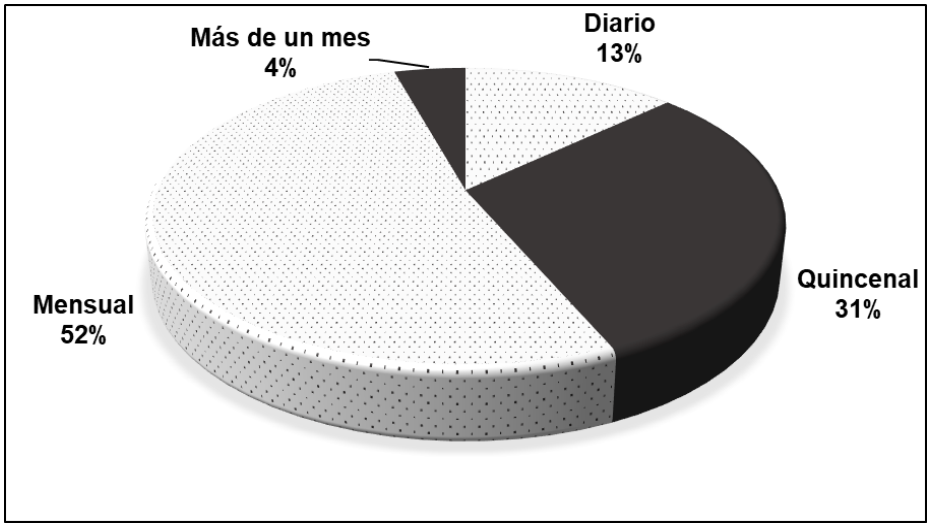
La importancia de dar a conocer los aspectos positivos de una persona, así como aquellos que se deben mejorar, conforman el motivo por el que se hace necesario retroalimentar a los colaboradores, posterior a una evaluación aplicada al trabajo de cada uno, es vital que los trabajadores comprendan que existen fortalezas sobre las cuales, es necesario hacer énfasis y utilizarlas para minimizar todas las debilidades que posea, por tanto, la comunicación de resultados debe comprender toda una guía para desarrollar aptitudes y destrezas que posee un individuo y basado en estas, alcanzar los objetivos establecidos para su puesto de trabajo.

Los resultados de la encuesta realizada, indican que la empresa no proporciona ningún instrumento administrativo para comunicar resultados a los colaboradores, esto se encuentra respaldado, por el 100% de respuestas negativas a la pregunta relacionada con la existencia de una metodología administrativa que permita retroalimentar sobre todos los aspectos positivos y negativos relacionados con el cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores, así como, dar a conocer las variables que deben mejorarse y elogiar los factores positivos de la gestión realizada por las personas.

Gráfica 8

Periodicidad para retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados de la evaluación

Gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

Los jefes y supervisores de la empresa, deben identificar con base en su experiencia y conocimiento, los aspectos más importantes para destacar al momento de comunicar los resultados de la evaluación, así mismo, establecer un formato no autorizado por el departamento de Recursos Humanos, para entregar al colaborador, y con ello, definir en conjunto, las acciones a implementar para mejorar los aspectos identificados y de esta forma, alcanzar los objetivos determinados, este es el procedimiento más importante de la evaluación.

La coordinadora de Recursos Humanos, en la entrevista realizada, indicó que muchos de los jefes dentro de la organización, no comunican los resultados de las evaluaciones que ellos llevan a cabo, en su opinión, porque no logran identificar el momento adecuado para realizarlo, sin embargo, considera que no contar con un método autorizado por el área de recursos humanos para establecer la efectividad del trabajo, corresponde al motivo principal por el que no

se retroalimenta a los colaboradores en relación a la evaluación realizada, en otros casos, se hace necesario emplear instrumentos creados por ellos.

2.5. Discusión de resultados de la investigación de campo

La investigación de campo realizada dentro de la empresa, muestra que existen diversas carencias en relación a la medición de desempeño de funciones y cumplimiento de objetivos, esto es posible mencionarlo con base en los resultados mostrados para las diferentes preguntas realizadas y confirmado con la información obtenida por la coordinadora de recursos humanos durante la entrevista.

Actualmente en la gerencia de operaciones los mandos medios se encuentran ocupados por personas cuya edad oscila entre los 25 y 36 años, esto podría tener como consecuencia falta de experiencia para evaluar resultados y aún más para comunicarlos, además, los jefes inmediatos o colaboradores que tienen a su cargo trabajadores, dan instrucciones a sus subordinados de diferentes formas, tales como verbal o escrita por correo electrónico, esto podría generar desorden y confundir a quien ejecuta las tareas.

En cuanto a definición de funciones, es necesario recalcar que actualmente ningún colaborador tiene o ha tenido un descriptor de puestos oficial, por lo que no hay conocimiento formal en relación a datos básicos del puesto que ocupa y mucho menos especificaciones como responsabilidades, objetivo del puesto, funciones que debe desempeñar y cuál es el objetivo de la plaza de trabajo que actualmente tiene, todo esto podría aumentar la posibilidad de priorizar equivocadamente algunas solicitudes realizadas por el jefe inmediato.

Los objetivos son definidos según el criterio de cada jefe inmediato, por tanto, no existe una forma específica de supervisión y evaluación del cumplimiento o alcance de los mismos, esto podría generar desconcierto al momento de realizar

las tareas asignadas y en los peores casos puede ser un factor que genere rechazo al momento de llevar a cabo una medición sin previo aviso.

Según lo expresado por la coordinadora de recursos humanos, no existe un método o instrumento formal proporcionado oficialmente por la empresa para detallar aspectos negativos y positivos sobre el trabajo de los colaboradores, lo que genera desconcierto y poca objetividad al momento de corregir una acción que amerite una llamada de atención por parte del supervisor o jefe inmediato, adicionalmente, de manera empírica se conoce la capacidad que puede ofrecer cada uno de los colaboradores, sin embargo, esta información únicamente la tiene el inmediato superior, lo que provoca que las oportunidades de desarrollo dentro de la organización sean limitadas o nulas.

Cuadro 3

Resumen de resultados

<table>
<tr><th>Descripción</th><th colspan="4">Resultados</th></tr>
<tr><td>Rango de edad de mandos medios</td><td colspan="2">78% de 25 a 30 años</td><td colspan="2">22% de 31 a 36 años</td></tr>
<tr><td>Uso de descriptor de puestos</td><td colspan="2">13% Si</td><td colspan="2">87% No</td></tr>
<tr><td>Comunicación de actividades a colaboradores</td><td colspan="2">9% verbal</td><td colspan="2">91% correo electrónico</td></tr>
<tr><td>Periodicidad para revisar objetivos</td><td>53% mensual</td><td>17% semanal</td><td colspan="2">31% quincenal</td></tr>
<tr><td>Factores más evaluados</td><td>Calidad de trabajo 100%</td><td>Calidad de servicio 100%</td><td>Tiempo de respuesta 91%</td><td>Actitud 78%</td></tr>
<tr><td>Metodología para evaluar resultados</td><td colspan="4">100% No</td></tr>
<tr><td>Considerar propuestas para mejorar procedimientos actuales</td><td colspan="2">22% Si</td><td colspan="2">78% No</td></tr>
<tr><td>Periodicidad para retroalimentar</td><td>52% mensual</td><td>31% quincenal</td><td>13% diario</td><td>4% más de un mes</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Los resultados obtenidos del estudio, establecen las bases para analizar y desarrollar una propuesta que permite dar una alternativa de solución a la organización en relación a la determinación del nivel de eficiencia de un colaborador con un puesto de mando medio u operativo, por ello, a continuación se presenta un instrumento con el cual es posible evaluar el desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO III

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL

Derivado del análisis realizado con la información obtenida, se presenta una propuesta de mejora en la que se desarrolla un modelo de evaluación de desempeño para la gerencia de operaciones.

3.1. Presentación

El desarrollo del talento humano es esencial para mejorar continuamente, para lograrlo es necesario utilizar un instrumento que facilite la recopilación de información y mediante indicadores de evaluación determinar el resultado del trabajo de un colaborador, por medio del alcance de objetivos, esto brinda una visión amplia en relación a la gestión que realiza cada trabajador dentro de la empresa.

El presente capítulo, como se mencionó, se basa en la necesidad de determinar una metodología que permita a la Gerencia de Operaciones medir la eficiencia y el cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores, es por ello que mediante el uso de instrumentos y técnicas, se establece el procedimiento adecuado para desarrollar e implementar un formato para realizar la evaluación de metas de cada trabajador y comunicar los resultados de las mismas, así mismo, identificar las fortalezas para desarrollarlas y minimizar las debilidades de cada uno mediante el compromiso para aumentar su eficiencia y cumplir con las responsabilidades determinadas para su puesto de trabajo.

El método de evaluación de desempeño aplicado adecuadamente, permitirá a la Gerencia de Operaciones determinar el nivel de eficiencia de cada persona, departamento e incluso general, es por esto que se propone un modelo dirigido a

mandos medios y otro para puestos operativos, adicionalmente, es posible utilizar el mismo instrumento para realizar una autoevaluación, misma que servirá para conocer la percepción de los colaboradores sobre su eficiencia y a identificar las posibles mejoras.

3.1.1. Propósito

La razón fundamental para desarrollar un modelo que permita analizar el rendimiento de los colaboradores, es aumentar la eficiencia con la que se trabaja dentro de la organización, por tanto, mediante un instrumento administrativo que permita identificar oportunidades de mejora y retroalimentar a los colaboradores en relación a los errores que se cometen para mejorar continuamente la ejecución de procesos y de esta forma, alcanzar el máximo desempeño por parte de un trabajador.

3.1.2. Objetivo General

Establecer un instrumento de evaluación de desempeño que permita determinar de manera semestral el nivel de eficiencia de cada uno de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de la entidad objeto de estudio y retroalimentarlos con base en los resultados obtenidos.

3.1.3. Objetivos Específicos

- Determinar un modelo para evaluar el desempeño de los colaboradores con base en funciones y objetivos definidos para cada puesto de trabajo.
- Establecer una escala de calificación para obtener desde la primera evaluación el nivel de eficiencia de los colaboradores con base en los objetivos de la organización.
- Desarrollar antes de implementar el instrumento un plan de acción para capacitar a los colaboradores en relación a la aplicación de una evaluación del desempeño.

- Determinar el plan de acción para capacitar a los mandos medios en relación con la retroalimentación de resultados de la evaluación realizada a los colaboradores antes de realizar la primera evaluación de desempeño.

3.2. Modelo de evaluación del desempeño propuesto

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de evaluación participativa por objetivos, se definen y describen las fases que permitirán implementar la evaluación del desempeño minimizando la resistencia por parte de los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos.

En la evaluación participativa por objetivos, se requiere comunicación por parte de mandos medios y subordinados para definir indicadores de medición, esto permite que el colaborador se sienta familiarizado con la evaluación y ayudará a que acepte la misma, adicionalmente, se desarrolla un instrumento que permitirá al colaborador evaluar su desempeño, esto con el objetivo de identificar las diversas fortalezas y áreas de oportunidad.

La evaluación de desempeño propuesta se debe realizar en un periodo mínimo de seis meses, por lo que cada colaborador con un puesto ubicado dentro de los mandos medios y alta gerencia de la organización es el responsable de realizarla y completar el proceso de la evaluación.

El modelo de evaluación de desempeño por objetivos se basa en las metas que un trabajador debe cumplir, cuyo resultado se puede verificar con base en el trabajo realizado, adicionalmente, se propone complementar con una serie de comportamientos que es posible identificar en cada persona, en conjunto el instrumento propuesto permitirá identificar los puntos débiles que un colaborador puede tener, para implementar medidas correctivas o preventivas, brinda una metodología en relación a la forma correcta para estandarizar criterios de

medición, así como determinar si un colaborador puede o no mejorar su rendimiento.

3.2.1. Políticas para la evaluación del desempeño

- Toda evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato de cada área de la Gerencia de Operaciones.
- Toda evaluación deberá realizarse utilizando el instrumento administrativo autorizado por Gerencia de Operaciones de la institución bancaria.
- Los objetivos deben ser definidos con la participación del Jefe inmediato y del colaborador evaluado.
- Únicamente podrá evaluarse a un colaborador con base en las funciones y objetivos determinados en su descriptor de puestos.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deben comunicarse de manera personal a cada colaborador.
- Únicamente el jefe inmediato de cada colaborador está capacitado para retroalimentar a su subordinado en relación a los resultados de la evaluación.
- Toda retroalimentación de resultados de la evaluación deberá realizarse a través del instrumento autorizado por Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Operaciones.
- Los colaboradores cuyos resultados no mejoren después de tres evaluaciones consecutivas serán sujetos a inicio de proceso disciplinario determinado por jefe inmediato y recursos humanos.
- Toda evaluación de desempeño realizada debe ser comunicada al área de Recursos Humanos, específicamente a la coordinadora de desarrollo humano de la empresa.
- Los jefes inmediatos de cada área son responsables de realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores cada 6 meses, de no realizarlo, Recursos Humanos debe iniciar proceso disciplinario.

- Los colaboradores que presenten resultados positivos durante al menos tres ocasiones, podrán ser sujetos a promoción interna en caso cumplan con el perfil de puesto requerido.

3.2.2. Procedimiento para aplicar evaluación de desempeño en la Gerencia de Operaciones de una entidad bancaria

La aplicación de un modelo de evaluación es realizada a través de una serie de actividades que permiten integrar a la organización un instrumento para evaluar resultados del alcance de objetivos de los trabajadores, es necesario detallar la forma como se debe comunicar la existencia de un nuevo instrumento, los responsables, el formato a utilizar y la retroalimentación hacia los colaboradores en relación a los resultados de su evaluación.

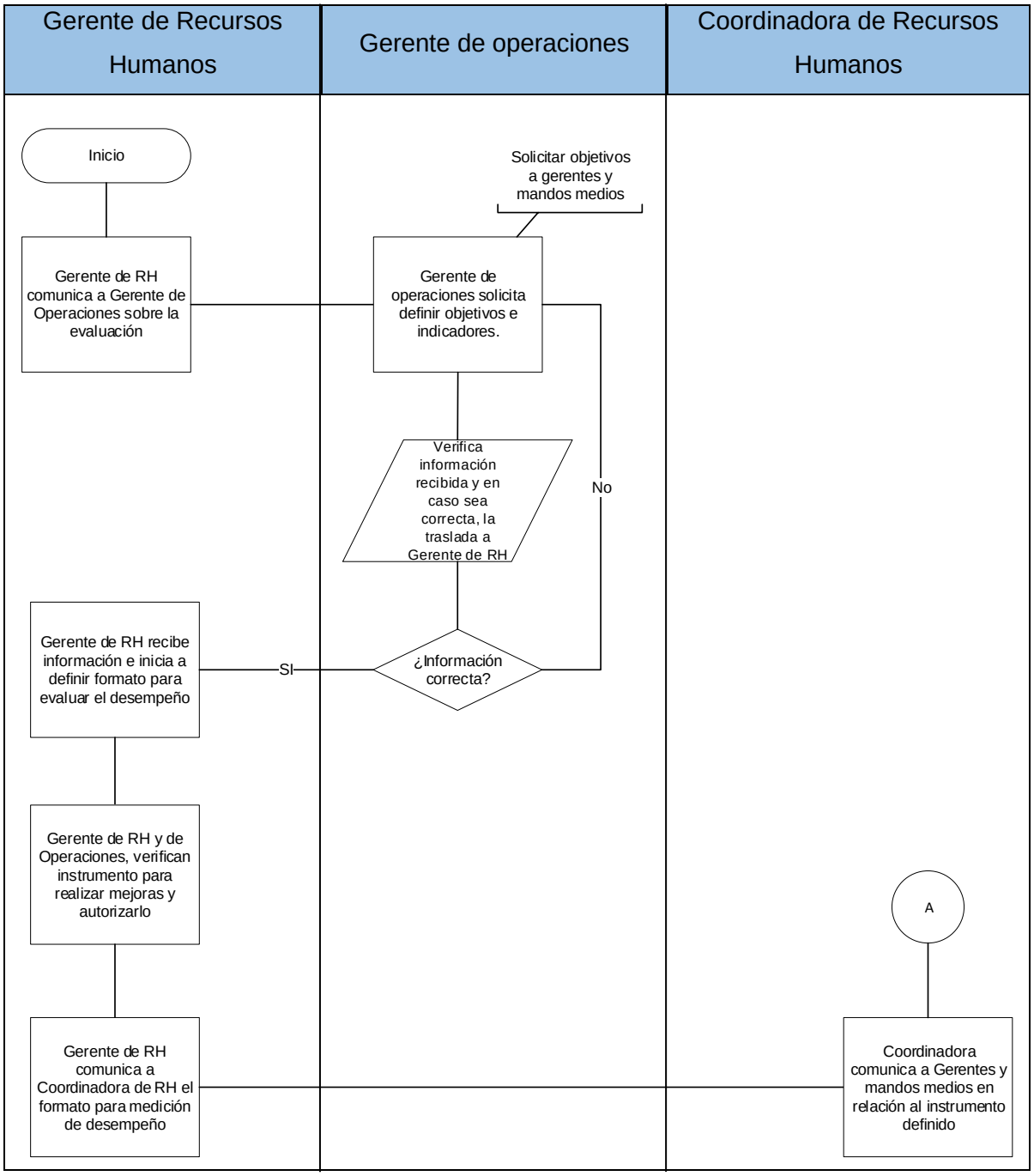
Las actividades que se deben realizar, se enlistan de manera secuencial y posteriormente se muestra el flujograma correspondiente para entender y aplicar de manera correcta el proceso definido:

1. Gerente de Recursos Humanos (RH) comunica a Gerente de operaciones que se debe implementar un instrumento para evaluar el desempeño.
2. Gerente de Operaciones traslada información a Gerentes y Subgerentes para definir objetivos e indicadores que permitan medir el desempeño.
3. Gerente de Operaciones recibe información y verifica que la misma sea correcta para trasladarla a Gerente de Recursos Humanos.
4. Gerente de Operaciones y Gerente de RH definen el formato para realizar la evaluación de desempeño.
5. Gerente de RH traslada formato a Coordinadora de RH y le indica que debe continuar con el desarrollo del proyecto, comunicando a los gerentes de área.
6. Coordinadora de RH, comunica a gerentes del área de operaciones que existe un instrumento para medir el desempeño.

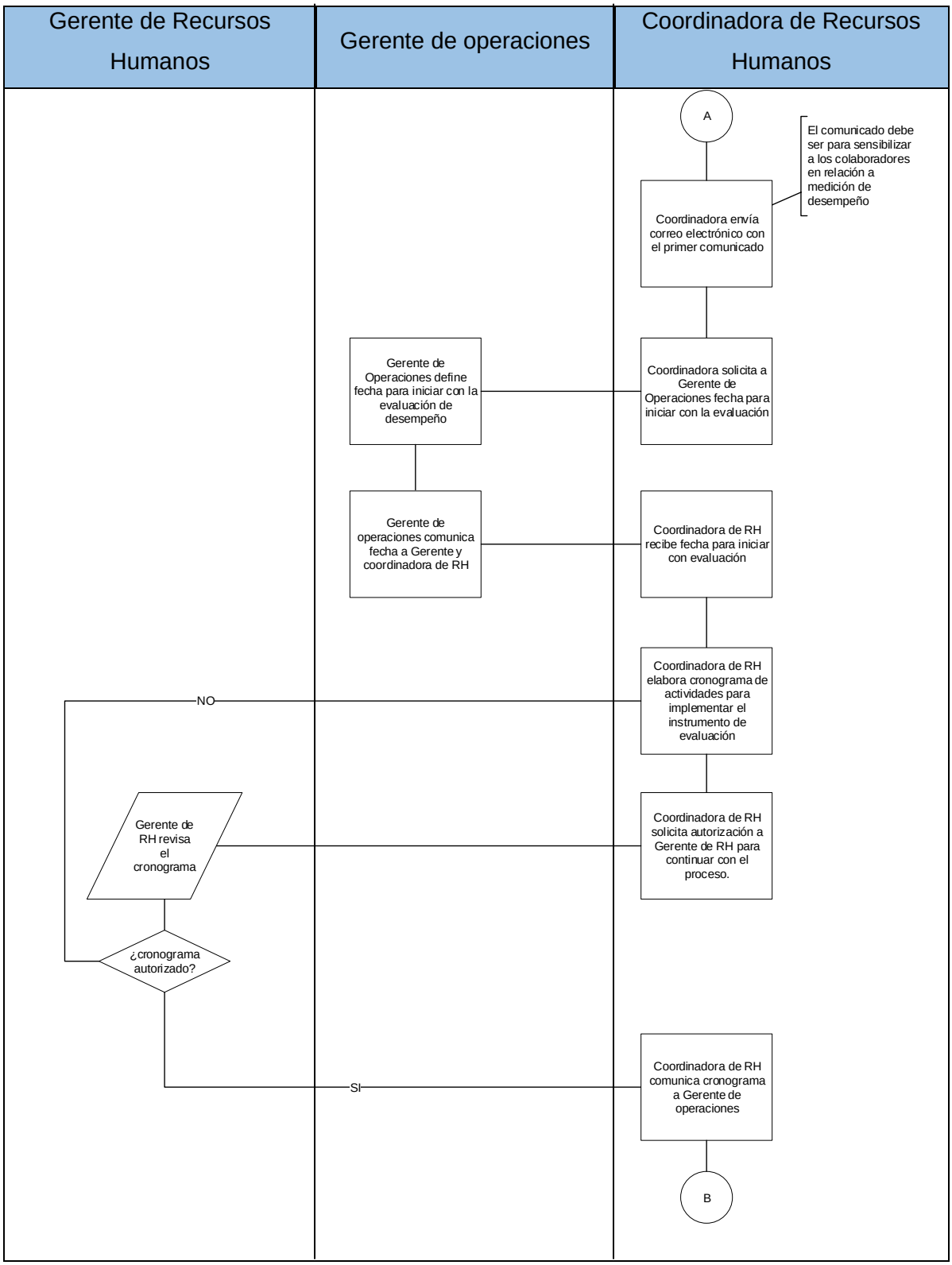
7. Coordinadora de RH, envía correo electrónico con el primer anuncio para sensibilizar a los colaboradores del área de operaciones.
8. Coordinadora de RH, solicita a Gerente operaciones fecha para iniciar con la evaluación de desempeño.
9. Gerente de operaciones define fecha para iniciar con la evaluación del desempeño.
10. Coordinadora de RH recibe fecha y determina cronograma de actividades.
11. Coordinadora de RH solicita autorización sobre cronograma de actividades a Gerente de RH.
12. Gerente de RH revisa y autoriza el cronograma.
13. Coordinadora comunica cronograma a Gerente de Operaciones.
14. Coordinadora de RH envía segundo anuncio para aumentar la expectativa de los colaboradores.
15. Coordinadora de RH programa capacitaciones para todos los colaboradores de la Gerencia de Operaciones en relación a medición del desempeño.
16. Coordinadora de RH capacita a Gerentes de departamento y mandos medios en relación al uso del instrumento de evaluación de desempeño y la retroalimentación a los subordinados.
17. Coordinadora de RH envía tercer y último comunicado por medio de correo electrónico a los colaboradores indicando fecha de inicio de evaluación de desempeño.
18. Coordinadora de RH confirma que se inició con éxito el proceso de evaluación de desempeño con la determinación y comunicación de objetivos.
19. Coordinadora de RH recopila información del primer periodo de evaluación.
20. Gerente de operaciones confirma que el modelo de evaluación funciona correctamente.

Esquema 10

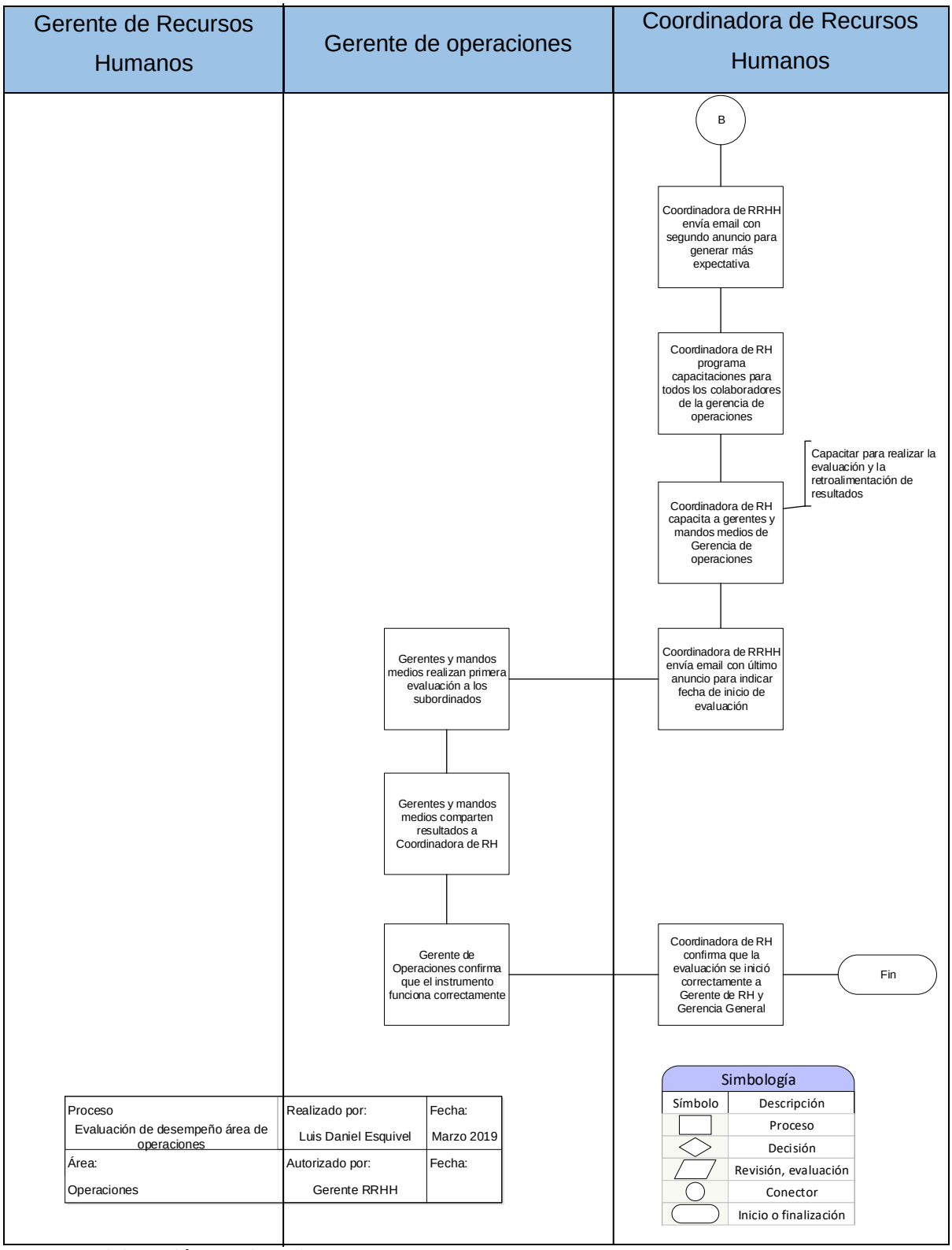
Proceso para evaluación de desempeño



Continúa en siguiente página



Continúa en siguiente página



Fuente: Elaboración propia. Año 2019

3.2.3. Etapa de diseño o planificación

La primera fase para implementar un modelo de evaluación de desempeño inicia con la definición de descriptores de puesto para identificar información detallada, las funciones más importantes, el o los objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, esto permite establecer factores e indicadores en relación a los que se debe obtener el nivel de eficiencia de cada colaborador, además en esta fase se presenta el plan de sensibilización de los colaboradores, mediante el cual se da a conocer el instrumento de evaluación, así como el plan procedimiento para realizarlo de manera ordenada.

3.2.3.1. Evaluación del desempeño participativa por objetivos (EPPO)

La evaluación participativa por objetivos (EPPO), se describió a detalle en el marco teórico y es el método elegido como base para la entidad bancaria debido a las necesidades identificadas en el análisis realizado en el capítulo anterior, mediante este modelo es posible obtener los resultados deseados en relación al desempeño de un colaborador, cumplimiento del objetivo del puesto y ampliar las posibilidades de minimizar la problemática establecida, además permitirá:

- Que el jefe inmediato proporcione los recursos necesarios para permitir que su subordinado cumpla con las funciones determinadas.
- El evaluado entenderá el funcionamiento del instrumento administrativo.
- Las opiniones de los colaboradores que ocupan puestos operativos serán consideradas para el establecimiento de objetivos consensuados en relación a las funciones desempeñadas.
- Se obtendrá compromiso por parte del colaborador para desarrollar sus funciones y cumplir con el objetivo del puesto.
- Autonomía del subordinado para alcanzar los objetivos a través de la aplicación de procedimientos definidos en conjunto.
- Autoevaluación constante por parte del colaborador.

- El subordinado y el jefe inmediato podrán enfocarse en la planificación del desempeño futuro no en los resultados pasados, mediante la participación constante de ambos.

Es importante considerar que la evaluación participativa por objetivos necesita el interés de las personas tanto las que evalúan como las que serán evaluadas, considerando que los puestos a nivel de mando medio dentro de la gerencia de operaciones están ocupados por personas entre los 25 y 36 años de edad, es posible guiarlos y considerarlos pilares fundamentales durante el desarrollo y aplicación del instrumento de evaluación.

3.2.3.2. Forma de uso y aplicación del modelo de evaluación del desempeño

El modelo de evaluación de desempeño se utilizará por medio del portal Sharepoint desde la página de internet de la entidad bancaria, esto se debe a que todos los colaboradores tienen acceso a diversos documentos cargados en dicho portal, además por este mismo medio se realiza actualmente la evaluación de servicio al cliente y es un medio que permite generar estadísticas, controlar la ejecución de la evaluación, los resultados y asegurar la aplicación de la misma por parte de los jefes inmediatos de cada área y por parte de Recursos Humanos.

3.2.3.3. Determinación de responsables del modelo de evaluación del desempeño

La gerencia y coordinación de Recursos Humanos de la organización, serán las encargadas de realizar todo el proceso para iniciar y desarrollar la evaluación del desempeño, por tanto, debe coordinar en conjunto con la Gerencia de Operaciones iniciando por la campaña de sensibilización a los colaboradores así como la autorización de los factores e indicadores propuestos para evaluar a todos los puestos de trabajo y finalizar con las capacitaciones para realizar la

evaluación, autoevaluación y posteriormente retroalimentar sobre los resultados obtenidos por cada trabajador evaluado.

Con la finalidad de garantizar el proceso es importante certificar a la coordinadora de recursos humanos por medio de un curso que permita definir las bases para medición de objetivos y desarrollar dentro de la cultura interna comportamientos que permitan a un colaborador realizar sus actividades considerando los objetivos de su puesto y que el cumplimiento de los mismos, está estrechamente relacionado con las metas de la organización, al mismo tiempo, lograr generar y mantener el interés en la aplicación de un instrumento de evaluación.

El curso debe realizarse con base en contenido adecuado para que la coordinadora de recursos humanos se especialice en evaluación de desempeño, por tanto se muestran a continuación el contenido y los objetivos para seleccionar adecuadamente:

Descripción del curso

Con el curso de evaluación del desempeño podrá certificarse, identificar y conocer los elementos, obstáculos, etapas y métodos dentro de la evaluación del desempeño.

Objetivos del curso

- Comprender el concepto de competencias laborales durante la primera sesión, se verificará con evaluación al final.
- Elegir el método de evaluación del desempeño adecuado según las necesidades de la empresa, se verificará con taller de evaluación al final de la segunda sesión.
- Identificar factores y/o indicadores para evaluación de resultados, se verificará con taller de evaluación al final de la segunda sesión.

- Determinar el proceso para evaluar y retroalimentar, se verificará con taller de evaluación al final del curso.

Contenido del curso:

- Concepto y características de la evaluación del desempeño
- Utilidad de la evaluación del desempeño
- Elementos de la evaluación del desempeño
- Obstáculos a la evaluación del desempeño
- Fiabilidad de la evaluación
- Causas de las distorsiones en la evaluación del rendimiento
- Etapas en un sistema de evaluación del desempeño
- Métodos de evaluación del desempeño
- Entrevista de evaluación del desempeño
- Análisis y retroalimentación de rendimiento
- Participación de los colaboradores en la evaluación del rendimiento
- Recompensas e incentivos
- Ejemplo de evaluación

3.2.3.4. Plan de comunicación de evaluación del desempeño

Integrar a los colaboradores en un proceso de cambio es importante para minimizar la resistencia, por ello es necesario comunicar a las personas los beneficios que tiene una evaluación de desempeño, expresando las múltiples ventajas para cada persona y para el crecimiento de la organización, se propone

enviar por medio de correo electrónico tres comunicados gráficos generando expectativa e informando sobre la evaluación de desempeño que se realizará.

A continuación, se muestran tres imágenes que conforman el plan de comunicación y sensibilización a los colaboradores, mismas que se propone se envíen por medio de correo electrónico para llegar al mayor número de colaboradores posible y para asegurarse de que estas puedan ser visualizadas por todos, estas se deben imprimir y colocar a la vista de cualquier persona para lograr mayor impacto.

Imagen 1

Comunicado 1 de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Con la imagen 1, se logrará generar expectativa con la frase “vamos mejoremos”, esto ayudará a que los colaboradores comprendan que el objetivo es alcanzar las metas, cumplir con las responsabilidades y que con trabajo en equipo es posible realizarlo, en la imagen se puede ver un conjunto de personas celebrando, hay papeles y la vestimenta muestra colores iguales o muy similares

con lo que se da a entender que es una reunión de trabajo y que se ha alcanzado el éxito en un proyecto.

Es importante resaltar que en la imagen se hace mención de una evaluación de desempeño, esto aclara y prepara a los colaboradores para aumentar el interés de los colaboradores, esto en conjunto con el mensaje “vamos, mejoremos!”, conforman palabras positivas debido a que invitan a todos los trabajadores a participar.

Imagen 2

Comunicado 2 de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

La segunda imagen, presenta nuevamente un grupo de personas trabajando en conjunto, sin embargo, se incluyen mensajes como “sé parte del éxito” que permiten indicar que habrá algo que mejorar, además, ya se muestra que el mensaje anterior y este corresponden a evaluación del desempeño dentro de la empresa, en la esquina inferior derecha se encuentra nuevamente la frase “vamos, mejoremos!”, misma que en la primera imagen para darle continuidad al mensaje anterior y mantener una expectativa positiva por parte del colaborador.

Imagen 3

Comunicado 3 de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

La tercera y última imagen da a conocer que inicia la evaluación de desempeño para todos los colaboradores, en la imagen se puede observar nuevamente “vamos, mejoremos!, esto para continuar con la secuencia de mensajes enviados anteriormente, con ello es posible aclarar a todos los usuarios que la evaluación de desempeño es un proceso que permitirá mejorar el rendimiento y los diversos procedimientos de la organización.

Es importante recordar que esta parte del proceso es de vital importancia, corresponde al punto de partida para iniciar con la aplicación de un nuevo instrumento y es responsabilidad de los gerentes y mandos medios brindar todo el apoyo a los jefes inmediatos en el desarrollo de la evaluación.

3.2.3.5. Descriptor de puestos

La entidad bancaria objeto de estudio carece de un instrumento administrativo para establecer el objetivo general, las responsabilidades y funciones, la posición jerárquica del puesto de trabajo, entre otros aspectos que ayudan a un

colaborador a identificarse dentro de la organización, por este motivo, se presenta una propuesta de descriptor de puesto que permite identificar cada uno de los aspectos indicados y además permite definir si la persona que actualmente ocupa cada posición es la adecuada y cumple con los requisitos mínimos para desempeñarlo.

La propuesta está conformada por nueve secciones en las que se detalla toda la información de cada uno de los puestos de trabajo de nivel medio (jefes, supervisores o coordinadores) de la Gerencia de Operaciones, se realizan todos estos puestos y en caso se desee, es posible aplicar este mismo formato para las posiciones operativas y también otros departamentos dentro de la empresa.

- **Formato para descriptor de puestos**

El descriptor de puestos se utiliza para definir todos los aspectos relacionados con cada puesto de trabajo, detallando las diferentes funciones, definiendo los objetivos, posición jerárquica, puestos que le reportan, a quien reporta y finalmente los indicadores para evaluar el desempeño.

Para aplicar correctamente el instrumento para medir el desempeño de los colaboradores, se presenta un descriptor de puesto de un mando medio de la Gerencia de Operaciones de la empresa, con el fin de presentar un ejemplo de la manera en la que se deben establecer objetivos y funciones que se relacionen con los indicadores de evaluación propuestos.

El formato del descriptor de puestos para el nivel operativo dentro de la Gerencia de Operaciones se encuentra en la sección de anexos, este se elaboró para que dentro de la empresa sea posible implementar con mayor rapidez el modelo de evaluación de desempeño propuesto en los diferentes niveles.

Formato 1

Descriptor de puestos para Jefe de análisis y documentación de procesos

LOGO DE LA EMPRESA	DESCRIPTOR DE PUESTO	Fecha de actualización	Código
		Marzo 2019	GO-DE-014
		Revisión número	
		1	

Identificación del puesto					
Título del puesto	Jefe de análisis y documentación de procesos	Jefe superior	Gerente de operaciones	Jefe inmediato	Sub Gerente de Proyectos Organización y Métodos
Departamento	Organización y métodos	Área	Gerencia de Operaciones		
Número de colaboradores que le reportan	10	Puestos que le reportan	Supervisor de análisis y documentación / Asesor de análisis y documentación		

Perfil del puesto					
Edad	26 a 35 años	Genero	Indiferente	Años de experiencia	5
Educación	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería industrial.			Idioma (s)	Español
Sistemas informáticos	Core bancario, Microsoft office.			Conocimientos técnicos	Conocimiento en legislación financiera.
Puestos desempeñados	Analista de procesos, analista de proyectos			Habilidades personales	Proactivo, solucionador de problemas, conocimiento en procesos, manejo de personal.
Objetivo general	Analizar y documentar los procesos existentes en la empresa.				
Responsabilidad general	Proactivo, solucionador de problemas, conocimiento en procesos, manejo de personal.				
Relación con personas internas	El colaborador se relacionará con todas las áreas dentro de la organización			Relación con personas externas	El colaborador no necesita comunicarse con personas externas.

Responsabilidades	Evaluación de desempeño	
Documentar procesos existentes.	**Factor / indicador**	**Método de cálculo**
Analizar procesos e identificar riesgos.	Documentación de procesos.	Total documentado / total de procesos para documentar
Proponer mejoras en procesos y documentarlas.	Análisis de procesos documentados	Total analizado y actualizado / total documentados
Minimizar riesgos en los procesos operativos.	Presentación de mejoras para aumentar la eficiencia de los procesos	Meta determinada
Proponer nuevos procedimientos para aumentar la eficiencia de los colaboradores.	Actualización de manuales de procedimiento	Manuales actualizados con fecha < 6 meses / total de manuales
Proponer mejoras en los sistemas utilizados por los diferentes departamentos.	Cumplimiento de fechas para entrega de nuevos procedimientos	Procedimientos entregados a tiempo / total de procedimientos solicitados
Mejorar el funcionamiento de los sistemas informáticos para brindar mejor atención al cliente interno y externo.	Cordialidad en respuesta de llamadas	Utilizar el saludo telefónico institucional
Verificar el cumplimiento de políticas establecidas por la super intendencia de bancos en las agencias.	Motivación de equipo de trabajo	Cumplimiento de fechas
Actualizar los procedimientos desarrollados por las diferentes áreas de la empresa.	Capacitación y retroalimentación al equipo	Cumplimiento de estándares para realizar manuales de procedimientos.
Crear formatos para las diferentes gestiones que existen por solicitudes de clientes.	Solución de problemas	Tiempo promedio en finalizar solicitudes realizadas

Aprobaciones					
Elaboró:		**Revisó:**		**Aprobó:**	
Fecha:		**Fecha:**		**Fecha:**	
Firma		**Firma**		**Firma**	

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

El formato presentado anteriormente se completa identificando la información del puesto, dividido en tres secciones que describen el puesto de un colaborador

dentro de la Gerencia de Operaciones y finalmente las revisiones y aprobaciones necesarias para que el perfil de puesto sea oficial.

3.2.3.6. Escala de calificación para modelo de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño por objetivos debe ser realizada con base en factores que evidencien de manera cuantitativa el resultado del trabajo de un colaborador, por tanto, ponderados deben completar una calificación de 0 a 100 en relación a la eficiencia de un trabajador, para ello, se establecen los siguientes criterios de calificación:

- No satisfactorio

Desempeño de muy bajo nivel, calidad de trabajo inaceptable, se requiere mejora inmediata y atención por parte del jefe inmediato, capacitación y supervisión constante para corregir errores, el rango de esta calificación se encuentra entre 0 a 25.

- Puede mejorar

Todo colaborador debe mantener un nivel de desempeño que cumpla o supere las expectativas, realizar el trabajo con interés y deseo de mejorar, para lograr aumentar la eficiencia de colaboradores con esta calificación se deben evidenciar los errores y la manera de corregirlos, se califica con una puntuación entre 26 y 50.

- Muy Bueno

Los colaboradores con este nivel de desempeño superan constantemente las expectativas, proponen mejoras dentro de sus actividades, el rango de esta calificación se encuentra entre 51 y 75.

- Satisfactorio

Este nivel de desempeño se reconoce a los colaboradores que constantemente presentan nuevas ideas para mejorar el trabajo de la organización, realizan sus labores con interés e iniciativa, el rango de calificación se encuentra entre 76 y 100.

Cuadro 4

Escalas de calificación de factores cuantitativos y resultado final

Rango	Calificación
0 – 25	No satisfactorio
26 – 50	Puede mejorar
51 – 75	Muy bueno
76 – 100	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Cuadro 5

Escalas de calificación de factores cualitativos

Nivel alcanzado	Calificación
A = 100 puntos	Satisfactorio
B = 75 puntos	Muy bueno
C = 50 puntos	Puede mejorar
D = 25 puntos	No satisfactorio

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

La escala de calificación de factores cualitativos comprende rangos, por tanto en caso de obtener un promedio es necesario considerar que según el dato numérico, este corresponderá a la calificación inmediata superior dentro del nivel alcanzado.

3.2.3.7. Factores para evaluar el desempeño

Los factores que se proponen para evaluar a cada uno de los colaboradores, se determinan con base en la información recopilada durante el proceso de investigación, para ello, se identifican los aspectos más importantes para alcanzar los objetivos de la organización y que al mismo tiempo permitan ser evaluados en la mayoría de departamentos y puestos dentro de la Gerencia de Operaciones.

Entre los factores a evaluar existe una sección de objetivos específicos para cada puesto, este debe completarlo el jefe inmediato o evaluador en relación con el descriptor de puestos del evaluado, considerando las funciones, sin embargo, la forma de calificar los factores cuantitativos es diferente que para los factores cualitativos.

El desarrollo de esta propuesta como ya se mencionó, incluye dos diferentes instrumentos, uno para evaluar mandos medios y otro para personal operativo, en ambos es posible realizar una autoevaluación, misma que podría entregar información importante sobre la percepción que tiene cada colaborador del trabajo que realiza durante el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 6

Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño para coordinadores, jefes y supervisores

Factor	Descripción
Servicio al cliente	Los colaboradores deben identificarse con la filosofía de la organización, promoviendo una cultura de servicio al cliente y proactividad en relación a las necesidades de los clientes y colaboradores.
Liderazgo	Guiar al equipo de trabajo que se tiene a cargo para motivar a los subordinados y cumplir con objetivos.

Gestión de recursos	Identificar los recursos necesarios para utilizarlos durante el desarrollo de las diversas actividades.
Comunicación	Escuchar a los subordinados, las necesidades de otros departamentos y transmitir información correcta es importante para alcanzar los objetivos individuales y de equipo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Cuadro 7

Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño puestos operativos

Factor	Descripción
Servicio al cliente	Los colaboradores deben identificarse con la filosofía de la organización, promoviendo una cultura de servicio al cliente y proactividad en relación a las necesidades de los clientes y colaboradores.
Pro actividad	Iniciativa para realizar tareas aun cuando estas no han sido asignadas.
Comunicación	Transmitir información que permita realizar las tareas de manera eficiente y obtener todo insumo necesario para alcanzar objetivos.
Trabajo en equipo	Relacionado con la comunicación, sin embargo, en este se realiza énfasis en las relaciones interpersonales que permiten trabajar en conjunto con otros colaboradores de igual nivel jerárquico.

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Cada factor contiene diversos indicadores que el evaluador debe considerar al momento de utilizar el instrumento, para ello se presenta a continuación el catalogo de indicadores por cada uno de los factores descritos anteriormente detallando los que corresponden a la evaluación para coordinadores jefes y supervisores y posteriormente para puestos operativos.

Cuadro 8

Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para coordinadores, jefes y supervisores

Factor	Descripción
Servicio al cliente	Responder llamadas con el saludo institucional.
	Brindar apoyo a compañeros en relación a las funciones de su puesto.
	Finaliza solicitudes con base en procedimientos.
	Responder correos electrónicos cordialmente.
Liderazgo	Encuentra soluciones.
	Motiva al equipo de trabajo.
	Provee los recursos necesarios al equipo.
	Capacita y retroalimenta al equipo.
Gestión de recursos	Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo.
	Manejo del tiempo efectivo para realizar tareas asignadas.
	Desarrollar mejoras en procesos.
	Resuelve de manera rápida y adecuada.
Comunicación	Procesar información recibida.
	Escuchar las necesidades de otros departamentos.
	Resolver problemas por medio de los canales de comunicación oficiales.

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Cuadro 9

Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para puestos operativos

Factor	Descripción
Servicio al cliente	Responder llamadas con el saludo institucional.
	Brindar apoyo a compañeros en relación a las funciones de su puesto.
	Finaliza solicitudes con base en procedimientos.
	Responder correos electrónicos cordialmente.

Pro actividad	Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos.
	Desarrollo de planes para mejorar procesos actuales.
	Identificación y comunicación de mejoras en ejecución de tareas.
	Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos.
Comunicación	Procesar información recibida.
	Resolver dudas por medio de canales oficiales.
	Retroalimentar oportunamente si existen dudas para finalizar procesos.
Trabajo en equipo	Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar ningún proceso.
	Apoyar en el desarrollo de actividades adicionales ocasionalmente.
	Resolver dudas de otros compañeros y apoyarlos para realizar el trabajo de manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

3.2.3.8. Instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores

Se propone un instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores de la Gerencia de Operaciones, el formato está conformado por tres secciones o partes que son necesarias y cada una muestra la secuencia que debe tener un proceso de evaluación por cada colaborador, a continuación, se describen cada una de las partes:

a. Primera parte

El formato inicia presentando el objetivo de realizar la evaluación, instrucciones para completar, importancia de la objetividad en la evaluación y expresa datos esenciales para identificar al colaborador evaluado y al evaluador, en esta sección es importante que el jefe inmediato informe que esta evaluación es participativa y por ello, es necesario que se dejen todos los comentarios

relacionados con los punteos asignados, o bien, de los factores utilizados para la evaluación.

b. Segunda parte

Esta sección del formato para evaluación de desempeño, incluye los factores e indicadores cuantitativos y cualitativos que deben evaluarse y los rangos de acuerdo con los cuáles se obtendrá una calificación final, misma que corresponderá al nivel de eficiencia con el que un colaborador realiza sus actividades.

Para la sección de calificación cuantitativa, es necesario detallar de manera diferente cada una de las columnas, esto porque es necesario realizar cálculos para determinar el punteo, por tanto, el detalle de cada columna se describe a continuación:

- Indicador: se refiere al aspecto o comportamiento especifico que se debe considerar dentro del factor evaluado.
- Peso: del 100% del total de indicadores, es necesario establecer la importancia de cada uno de estos mediante un valor numérico considerado entre 1 y 100.
- Método de cálculo: Es la operación matemática necesaria para determinar el nivel de eficiencia del indicador evaluado.
- Punteo: es el resultado de la operación matemática realizada, esta debe estar en el rango de 1 a 100.
- Punteo total: esta columna se obtiene del producto de la columna peso multiplicado por la columna punteo.
- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es 100 el motivo o el aspecto a mejorar.
- Fila punteo total: se obtiene de la suma de todas las cantidades contenidas en la columna total.

En esta sección es importante mencionar y detallar la información por cada uno de los factores evaluados, las columnas no son las mismas para la evaluación cualitativa y para completarlas correctamente, a continuación, se detallan los datos que deben indicarse en cada una:

- Indicador: se refiere al aspecto o comportamiento especifico que se debe considerar dentro del factor evaluado.
- Nivel alcanzado: en esta columna se debe establecer la letra (de la “A” a la “D”) según la escala de calificación que a su consideración se merece el colaborador evaluado.
- Calificación: en esta columna es necesario detallar con base en la escala la calificación que corresponde a la letra escrita según el nivel alcanzado.
- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es satisfactoria el motivo o el aspecto a mejorar o bien destacar un comportamiento específico del evaluado.
- La fila promedio: se completa con el promedio obtenido en base a la calificación alcanzada.

c. Tercera parte

Es la última parte del instrumento de evaluación, sirve para resumir los puntos obtenidos y determinar el resultado con base en la escala de calificación, muestra una sección de objetivos nuevos y acciones a desarrollar durante un periodo de tiempo para mejorar o mantener los resultados actuales y finalmente, la sección de firmas para indicar que ambos colaboradores (evaluador y evaluado) están de acuerdo con los resultados obtenidos y en general de todo el contenido del formato.

El formato de evaluación propuesto sirve para medir el desempeño de un colaborador con nivel jerárquico de mando medio u operativo, este mismo instrumento es posible utilizarlo para realizar una autoevaluación y

posteriormente verificar los resultados de ambos documentos con el objetivo de definir los aspectos que se deben mejorar y obtener un compromiso mayor por parte del colaborador evaluado.

Para resumir la evaluación de cumplimiento de objetivos, se debe completar la siguiente información:

- Indicador: se refiere al objetivo específico que se debe considerar dentro del factor evaluado.
- Peso: del 100% del total de indicadores, es necesario establecer la importancia de cada uno de estos mediante un valor numérico, se propone utilizar como mínimo el 60% para esta sección.
- Meta: la meta para todos los indicadores debe ser determinada por el jefe inmediato considerando información del subordinado y las necesidades de la empresa.
- Porcentaje de cumplimiento actual: es el porcentaje obtenido en promedio de cada uno de los factores evaluados.
- Porcentaje de cumplimiento: este dato se obtiene de la división de cumplimiento actual dividido la meta.
- Calificación: este dato corresponde a la eficiencia obtenida por cada uno de los factores evaluados, es la definición de la calificación obtenida por cada factor evaluado.
- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es 100 el aspecto a mejorar o un comportamiento específico del evaluado.

Para resumir la evaluación de factores cualitativos, se debe completar la siguiente información:

- Indicador: se refiere al objetivo específico que se debe considerar dentro del factor evaluado.

- Peso: del 100% del total de indicadores, es necesario establecer la importancia de cada uno de estos mediante un valor numérico, se propone utilizar como mínimo el 60% para esta sección.
- Nivel alcanzado: en esta columna se debe establecer la letra (de la “A” a la “D”) según la escala de calificación que a su consideración se merece el colaborador evaluado.
- Calificación: en esta columna es necesario detallar con base en la escala la calificación que corresponde a la letra escrita según el nivel alcanzado.
- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es satisfactorio el aspecto a mejorar o un comportamiento específico del evaluado.

3.2.3.9. Formato para integración de resultados

Todos los resultados deben resumirse en un formato claro y que contenga todos los elementos para que no existan dudas por parte del colaborador evaluado, el objetivo de este instrumento es demostrar en cada uno de los factores evaluados que existen posibilidades de mejorar, y detallar todas las fortalezas que el trabajador puede utilizar para minimizar los aspectos negativos, por tanto, también debe contener un área para comprometer al entrevistado a mejorar y entender que la responsabilidad corresponde a él y su jefe inmediato. Por lo anterior, se muestra a continuación el formato a utilizar para recopilar los resultados y retroalimentar en la próxima entrevista para medir adecuadamente si existe mejora o no en los aspectos negativos.

Formato 2

Integración de resultados de evaluación de desempeño

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos						
Indicador	**Peso**	**Meta**	**% Cumplimiento Actual**	**% Cumplimiento**	**Calificación**	**Comentarios**
Productividad /cumplimiento de objetivos	75%	100%	100%	100%	Excelente	

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%	A	Satisfactorio	
Liderazgo	5%	B	Muy bueno	Detallar los que aspectos puede mejorar
Gestión de recursos	5%	A	Satisfactorio	
Comunicación	5%	A	Satisfactorio	

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

Formato 3

Instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores

Logotipo de la empresa	Nombre de empresa

FECHA

Evaluación de Desempeño

Objetivo
Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades.

La evaluación que esta por realizar, servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.

La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.

Instrucciones
Complete los datos para identificar al colaborador evaluado. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecué al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.

Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el punteo total final en la tabla de resumen

Calificación para objetivos

Rango (calificación)	Cualitativa
0 - 25	No satisfactorio
26 – 50	Puede mejorar
51 – 75	Excede las expectativas
76 – 100	Excepcional

Calificación para comportamientos

Nivel alcanzado	Calificación
A= 100 puntos	Satisfactorio
B= 75 puntos	Muy bueno
C= 50 puntos	Puede mejorar
D= 25 puntos	No satisfactorio

Continúa en siguiente página

Realizada por

Colaborador ☐ **Jefe / Supervisor / Coordinador** ☐ **Gerente** ☐

Datos Generales

Nombre del colaborador					
Puesto					
Departamento					
Jefe inmediato					
Puesto					
Período de revisión	**De**			**A**	

Productividad / Cumplimiento de objetivos					
Indicador	**Peso**	**Método de cálculo**	**Punteo**	**Punteo total**	**Comentarios**
Eficiencia promedio de subordinados	Importancia que se le dará al indicador	Suma de calificación de subordinados / cantidad de evaluados	100	Peso * punteo obtenido	
Objetivo 1				Peso * punteo obtenido	
Objetivo 2				Peso * punteo obtenido	
Puteo total				Suma	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado					

Continúa en siguiente página

Servicio al cliente			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Responder llamadas con el saludo institucional.			
Brindar apoyo a compañeros			
Finaliza solicitudes con base en procedimientos.			
Responder correos electrónicos cordialmente			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Liderazgo			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Encuentra soluciones			
Motiva al equipo de trabajo			
Provee los recursos necesarios al equipo			
Capacita y retroalimenta al equipo			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Gestión de recursos			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado.			
Manejo del tiempo efectivo para realizar tareas asignadas			
Desarrolla mejoras en procesos			
Resuelve de manera rápida y adecuada			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Continúa en siguiente página

Comunicación			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Procesar información recibida			
Escuchar las necesidades de otros departamentos			
Resolver problemas por medio de los canales de comunicación oficiales.			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos						
Indicador	**Peso**	**Meta**	**% Cumplimiento Actual**	**% Cumplimiento**	**Calificación**	**Comentarios**
Productividad /cumplimiento de objetivos	75%					

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%			
Liderazgo	5%			
Gestión de recursos	5%			
Comunicación	5%			

Metas y compromisos para mejora de aspectos negativos
Indicar las metas acordadas entre jefe inmediato y colaborador evaluado y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente evaluación

Comentarios

Firma	Firma
Jefe / supervisor	Colaborador

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

Formato 4

Instrumento para autoevaluación de comportamientos para coordinadores, jefes y supervisores

Logotipo de la empresa	Nombre de empresa

FECHA

Auto Evaluación de Desempeño

Objetivo
Identificar aspectos en los que usted debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente auto evaluación de desempeño.

La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.

Instrucciones
Complete los datos para identificarse.
Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecué al trabajo realizado.

Establezca su calificación total obtenida.

Calificación para comportamientos

Nivel alcanzado	Calificación
A= 100 puntos	Satisfactorio
B= 75 puntos	Muy bueno
C= 50 puntos	Puede mejorar
D= 25 puntos	No satisfactorio

Datos Generales

Nombre del colaborador					
Puesto					
Departamento					
Jefe inmediato					
Puesto					
Período de revisión	**De**			**A**	

Continúa en siguiente página

Servicio al cliente			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Responder llamadas con el saludo institucional.			
Brindar apoyo a compañeros			
Finaliza solicitudes con base en procedimientos.			
Responder correos electrónicos cordialmente			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Liderazgo			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Encuentra soluciones			
Motiva al equipo de trabajo			
Provee los recursos necesarios al equipo			
Capacita y retroalimenta al equipo			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Gestión de recursos			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado.			
Manejo del tiempo efectivo para realizar tareas asignadas			
Desarrolla mejoras en procesos			
Resuelve de manera rápida y adecuada			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Continúa en siguiente página

Comunicación			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Procesar información recibida			
Escuchar las necesidades de otros departamentos			
Resolver problemas por medio de los canales de comunicación oficiales.			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%			
Liderazgo	5%			
Gestión de recursos	5%			
Comunicación	5%			

Metas y compromisos para mejora de aspectos negativos
Indicar las metas acordadas entre jefe inmediato y colaborador evaluado y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente evaluación. Incluir acciones o actividades para lograr los objetivos determinados para el siguiente periodo de revisión.

Comentarios

Firma
Jefe / supervisor

Firma
Colaborador

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

Formato 5

Instrumento para evaluar el desempeño de puestos operativos

Logotipo de la empresa	**Nombre de empresa**

FECHA

Evaluación de Desempeño

Objetivo
Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades.

La evaluación que esta por realizar, servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.

La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.

Instrucciones
Complete los datos para identificar al colaborador evaluado. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecué al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.

Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el punteo total final en la tabla de resumen

Calificación para comportamientos

Nivel alcanzado	Calificación
A= 100 puntos	Satisfactorio
B= 75 puntos	Muy bueno
C= 50 puntos	Puede mejorar
D= 25 puntos	No satisfactorio

Continúa en siguiente página

Realizada por					
Colaborador ☐		**Jefe / Supervisor / Coordinador** ☐		**Gerente** ☐	

Datos Generales					
Nombre del colaborador					
Puesto					
Departamento					
Jefe inmediato					
Puesto					
Período de revisión	**De**			**A**	

Productividad / Cumplimiento de objetivos					
Indicador	**Peso**	**Método de cálculo**	**Punteo**	**Punteo total**	**Comentarios**
Objetivo 1				Peso * punteo obtenido	
Objetivo 2				Peso * punteo obtenido	
Objetivo 3				Peso * punteo obtenido	
Puteo total				Suma	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado					

Continúa en siguiente página

Servicio al cliente			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Responder llamadas con el saludo institucional.			
Brindar apoyo a compañeros en relación a las funciones de su puesto.			
Finaliza solicitudes con base en procedimientos.			
Responder correos electrónicos cordialmente.			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Pro actividad			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos			
Desarrollo de planes para mejorar procesos actuales			
Identificar y comunicar mejoras para ejecución de tareas			
Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Comunicación			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Procesar información recibida			
Resolver dudas por medio de canales oficiales			
Retroalimentar oportunamente si existen dudas para finalizar procesos			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Continúa en siguiente página

Trabajo en equipo			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar procesos			
Apoyar en actividades adicionales cuando se solicite			
Resolver dudas y apoyar a compañeros			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos						
Indicador	**Peso**	**Meta**	**% Cumplimiento Actual**	**% Cumplimiento**	**Calificación**	**Comentarios**
Productividad /cumplimiento de objetivos	75%					

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%			
Liderazgo	5%			
Gestión de recursos	5%			
Comunicación	5%			

Metas y compromisos para mejora de aspectos negativos
Indicar las metas acordadas entre jefe inmediato y colaborador evaluado y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente evaluación

Comentarios

Firma
Jefe / supervisor

Firma
Colaborador

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

Formato 6

Instrumento para autoevaluación de comportamientos para puestos operativos

Logotipo de la empresa	Nombre de empresa

FECHA

Auto Evaluación de Desempeño

Objetivo
Identificar aspectos en los que usted debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente auto evaluación de desempeño.

La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.

Instrucciones
Complete los datos para identificarse.
Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecué al trabajo realizado.

Establezca su calificación total obtenida.

Calificación para comportamientos

Nivel alcanzado	Calificación
A= 100 puntos	Satisfactorio
B= 75 puntos	Muy bueno
C= 50 puntos	Puede mejorar
D= 25 puntos	No satisfactorio

Datos Generales

Nombre del colaborador					
Puesto					
Departamento					
Jefe inmediato					
Puesto					
Período de revisión	**De**			**A**	

Continúa en siguiente página

Servicio al cliente			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Responder llamadas con el saludo institucional.			
Brindar apoyo a compañeros en relación a las funciones de su puesto.			
Finaliza solicitudes con base en procedimientos.			
Responder correos electrónicos cordialmente.			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Comunicación			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Procesar información recibida			
Resolver dudas por medio de canales oficiales			
Retroalimentar oportunamente si existen dudas para finalizar procesos			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Pro actividad			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos			
Desarrollo de planes para mejorar procesos actuales			
Identificar y comunicar mejoras para ejecución de tareas			
Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Continúa en siguiente página

Trabajo en equipo			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar procesos			
Apoyar en actividades adicionales cuando se solicite			
Resolver dudas y apoyar a compañeros			
Promedio			
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%			
Comunicación	5%			
Pro actividad	5%			
Trabajo en equipo	5%			

Metas y compromisos para mejora de aspectos negativos
Indicar las metas acordadas entre jefe inmediato y colaborador evaluado y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente evaluación. Incluir acciones o actividades para lograr los objetivos determinados para el siguiente periodo de revisión.

Comentarios

Firma
Jefe / supervisor

Firma
Colaborador

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

3.2.4. Etapa de aplicación o seguimiento

Esta es la etapa en la que se ejecuta el proceso de evaluación de desempeño, debe enfocarse en la obtención de información cuantitativa y cualitativa para determinar el desempeño actual de cada colaborador, con el objetivo de proponer mejoras y desarrollar acciones que ayuden a aumentar la eficiencia de los colaboradores.

Para lograr lo mencionado, es necesario capacitar a los Gerentes para realizar la evaluación a los mandos medios y en consecuencia a estos para realizarla a sus subordinados, por tanto, se realizará una actividad para poder mostrar la importancia de aplicar correctamente la evaluación y obtener resultados que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores y de la organización en general.

3.2.4.1. Capacitación a Gerentes para realizar la evaluación de desempeño

Todo evaluador debe comprender con exactitud el instrumento utilizado para evaluar el desempeño de los colaboradores, para ello se propone realizar un debate de grupo sobre los objetivos, lineamientos, conceptos y formas de llenar el formato; el objetivo de esta actividad es aplicar de manera correcta el proceso de medición de resultados propuesto, dicho debate se complementará con un ejercicio práctico de evaluación de desempeño en el que los colaboradores que asistan deben calificar a otro de los presentes para llenar el formato y resolver las dudas que surjan, así como, identificar si existen mejoras para aplicarlas y obtener un instrumento de evaluación que mida la eficiencia de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones, además de establecer la periodicidad con la que esto se necesita realizar para mejorar constantemente.

a. Curso para mandos medios para realizar la evaluación de desempeño

Los mandos medios de la Gerencia de Operaciones se encargan de aplicar la evaluación de desempeño a los subordinados, por ello, se sugiere que el área de Recursos Humanos realice una capacitación en relación a la medición de resultados, comunicando el objetivo y los beneficios de aplicar el instrumento dentro de la organización así como las ventajas para los colaboradores, los criterios que deben cumplir y la periodicidad mínima con la que se debe realizar dicha medición, además realizar una explicación detallada del formato a utilizar.

Formato 7

Plan para impartir curso a mandos medios sobre instrumento para evaluar el desempeño

Nombre de plan	Capacitación para evaluar el desempeño de subordinados		
Proyecto	Evaluación de desempeño		
Objetivo	Presentar y explicar detalladamente la manera como debe utilizarse el instrumento para evaluación del desempeño .		
Fecha	Mayo 2019	**Horario**	De 9:00 a 13:00 hrs
Responsable	Coordinadora de Recursos Humanos		
Actividad	**Descripción**		
Presentación	Presentar el instrumento que servirá para evaluar el desempeño de los colaboradores		
Importancia de la evaluación	Explicar la importancia de la evaluación de desempeño es vital para obtener el apoyo de cada uno de los asistentes, esto ayudará a aumentar el interés de los colaboradores que se encuentran recibiendo el curso para utilizar el instrumento de evaluación.		
Explicación del instrumento	Detallar cada una de las partes del instrumento de evaluación.		
Instrucciones para completar el instrumento de evaluación	La coordinadora de recursos humanos es responsable de indicar detalladamente como llenar el formato para evaluación de desempeño		
Solución de dudas	Coordinadora de recursos humanos resuelve dudas de los colaboradores asistentes, debe indicar claramente que todo el contenido debe comprenderse en su totalidad.		
Taller practico	La coordinadora de recursos humanos deberá realizar un taller para que los colaboradores asistentes practiquen realizar una evaluación de desempeño.		
Cierre de capacitación	Finalizar la capacitación recordando a todos que es importante involucrarse en el proceso de evaluación y que todos tienen el apoyo del área de recursos humanos en caso de requerirla.		

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

3.2.4.2. Entrevista de evaluación

La ejecución de la evaluación es el punto más crítico del proceso, debido a que es el momento en el que se obtiene toda la información necesaria para determinar el nivel de eficiencia con el cuál un colaborador realiza las tareas asignadas y cumple con sus responsabilidades, por este motivo, es necesario que el área de Recursos Humanos como especialista en el tema, también capacite a todas las personas que son encargadas de llevar a cabo la medición de desempeño.

Derivado de lo anterior, es necesario que el representante de Recursos Humanos comunique de manera correcta la importancia de efectuar la entrevista de evaluación cumpliendo con cada uno de los siguientes factores:

- Solucionar dudas: detallar las instrucciones y consultar constantemente si existe o no una inquietud, el proceso de evaluación debe ser claro y el colaborador debe sentir que el resultado de su trabajo realmente se encuentra resumido en el instrumento utilizado.
- Ser cordial: hacer sentir cómodo al colaborador permitirá obtener más información cualitativa por parte de este, el entrevistado no puede percibir que se le está atacando por sus resultados.
- Identificar los aspectos positivos: identificar adecuadamente sus fortalezas y utilizarlas para mejorar los resultados obtenidos.
- Recibir sugerencias sobre la evaluación es importante para mostrar que forma parte del proceso y que éste existe para beneficio de la organización y de todas las personas que trabajan en la organización.
- Dar un cierre cordial, demostrar que la evaluación fue realizada con satisfacción por parte del entrevistado como del entrevistador.

3.2.4.3. Curso para presentación y retroalimentación de resultados

Esta es la etapa final y más importante del proceso, consiste en la comunicación de los resultados de la medición realizada durante la entrevista de evaluación, por el modelo propuesto, es una conversación entre el subordinado y el jefe inmediato, este último es el responsable de explicar cada uno de los resultados y orientar al trabajador para mejorar en los aspectos negativos sin descuidar los aspectos positivos resultantes y al mismo tiempo fomentar compromiso para mejorar sin afectar la motivación del colaborador.

Esta capacitación se realiza de manera presencial para todos los colaboradores que serán responsables de evaluar a otros, para ello se realizará una reunión grupal de hasta una hora para explicar cada uno de los aspectos que se deben considerar, además de enviar por medio de correo electrónico un pequeño resumen con los factores que se deben abordar en cada una de las entrevistas de retroalimentación de resultados.

Es importante que la entrevista de presentación de resultados, se centre en las competencias clave de una persona y en desarrollarlas con el objetivo de mejorar de manera casi inmediata, por tal motivo el evaluador debe considerar los siguientes puntos para incentivar al evaluado a aumentar su nivel de eficiencia:

- Preparar un expediente completo del evaluado, con esto se logrará evidenciar todos los aspectos positivos y negativos resultantes de la evaluación.
- Establecer metas y expectativas, para esto es necesario contar con el descriptor del puesto, y verificar que los objetivos con los que se midió su desempeño sean los correctos y adecuados, además, esto permitirá identificar si el colaborador tiene claro o no todas sus responsabilidades.

- Ser especifico, todos los puntos deben abordarse con el fin de dejar clarificada cualquier duda, para este punto es importante ejemplificar utilizando criterios reales y que se viven dentro de la organización
- Hacer énfasis en las oportunidades de mejora, una vez identificadas y comunicadas, establecer con el evaluado los objetivos a cumplir y la forma como se debe realizar es importante para motivarlo.

a. Plan de capacitación dirigida a mandos medios para utilizar el instrumento de evaluación de desempeño.

Formato 8

Plan para impartir curso a mandos medios sobre instrumento para retroalimentación de resultados de evaluación de desempeño

Nombre de plan	Capacitación para presentación y retroalimentación de resultados.		
Proyecto	Evaluación de desempeño		
Objetivo	Presentar y explicar detalladamente la manera como debe retroalimentarse a los colaboradores en relación a la evaluación de desempeño realizada.		
Fecha	Mayo 2019	**Horario**	De 9:00 a 13:00
Responsable	Coordinadora de Recursos Humanos		
Actividad	**Descripción**		
Presentación	Presentar el instrumento para retroalimentar a los subordinados		
Explicación del instrumento	Detallar cada una de las partes del instrumento de retroalimentación, así como brindar un tiempo mínimo de 20 minutos para que los asistentes completen el formato, de esta forma se podrán aclarar dudas y definir si es necesario realizar una corrección al instrumento de evaluación.		
Instrucciones para retroalimentación de resultados	La coordinadora de recursos humanos es responsable de indicar detalladamente como realizar la entrevista para retroalimentación de resultados.		
Solución de dudas	Coordinadora de recursos humanos resuelve dudas de los colaboradores asistentes, debe indicar claramente que todo el contenido debe comprenderse en su totalidad.		
Taller practico	La coordinadora de recursos humanos deberá realizar un taller para que los colaboradores asistentes practiquen realizar una entrevista de presentación y retroalimentación de resultados.		
Entrega de guía para retroalimentación	La coordinadora de recursos humanos deberá entregar una guía para realizar la entrevista de presentación y retroalimentación de resultados para que el evaluador la utilice durante el desarrollo de la reunión.		

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

b. Guía para dar retroalimentación de resultados de evaluación de desempeño

La retroalimentación es una fase importante del proceso de evaluación de desempeño, esta ayuda a aprender como un jefe inmediato percibe el rendimiento, las acciones y los comportamientos de cada persona a su cargo e incluso de si mismos.

El objetivo principal de la retroalimentación es aumentar el potencial del talento humano, es necesario cuidar el enfoque de la entrevista de retroalimentación para identificar y señalar las áreas de oportunidad de cada colaborador.

Para obtener resultados efectivos de la retroalimentación es necesario generar un mensaje bien definido, con base en los resultados de la evaluación del desempeño enfatizando en los objetivos de cada puesto de trabajo.

Se propone “Vamos, Mejoremos!” como lema de la retroalimentación, esto ayudará a que un colaborador se sienta respaldado por su jefe inmediato quien lo guiará y acompañará para obtener mejores resultados en la próxima evaluación, además de generar un auto-compromiso para corregir los errores cometidos.

El objetivo principal de esta guía es poder orientar al evaluador para presentar de manera correcta los resultados de la evaluación, así como, definir nuevas metas y planes de mejora para el subordinado, además aumentar el interés de este último para lograr minimizar las áreas de mejora identificadas y comunicadas.

Imagen 4

Guía para retroalimentación de resultados

Guía para retroalimentación de resultados

Aspectos para la persona que retroalimenta

•Planear juntas individuales

•Tener un ambiente libre de interrupciones

•Recopilar información y resultados del colaborador

•Preparar el dialogo con anticipación con base a la información recopilada

•Utilizar un vocabulario y tono de voz adecuado

•Iniciar con un tema ajeno a la retroalimentación para bajar la tensión.

•Escuchar cuando el colaborador desee hablar

•Procurar entender antes de tratar de ser entendido

•Ser breve, conciso y constructivo

•Ser honesto, abierto y auténtico

•Evitar los juicios, prejuicios y etiquetas, no es lo mismo decir:

"el proyecto no se entregó a tiempo" que decir "siempre entregas los proyectos tarde".

"esta mañana has llegado 15 minutos tarde, me gustaría saber si has tenido algún problema" que decir: "eres muy impuntual".

•Separar los hechos de impresiones

•Brindar ejemplos de conductas observables

•Motivar en el colaborador un autoanálisis de desempeño

•Establecer metas futuras (que sean específicas, medibles y alcanzables).

Logo de la empresa

"Técnica del sándwich"

Esta técnica consiste en aportar:

•Una crítica positiva, sobre los aspectos que está realizando adecuadamente o el esfuerzo que está llevando a cabo para conseguir el objetivo.

•Una crítica negativa, sobre lo que crees que debería mejorar para realizar un trabajo eficaz.

•Una crítica positiva, sobre su adecuación general.

El objetivo es evitar la incomodidad inicial de empezar con un comentario negativo, por lo que la persona estará más receptiva a tu opinión.

Vamos, Mejoremos!

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

Derivado de lo descrito anteriormente, es necesario definir el costo que tendrá desarrollar, presentar y capacitar a los mandos medios en relación a la presentación y retroalimentación de resultados de la evaluación.

Cuadro 10

Presupuesto para curso a mandos medios sobre instrumento para evaluación de desempeño

Actividad	Costo estimado
Participación en capacitación de Coordinadora de RRHH (costo de horas hombre)	Q 400.00
Diseño e impresión de resumen de capacitación	Q 1,000.00
Impresión de Guía para retroalimentación de resultados	Q 800.00
Papelería y útiles a utilizar	Q 50.00
Refrigerio	Q 750.00
Total	**Q 3,000.00**

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

3.2.4.4. Ejemplo de aplicación de evaluación de desempeño para un mando medio

Para comprender de mejor manera, se muestra a continuación un ejemplo de aplicación de evaluación al Jefe de Análisis y Documentación:

Formato 9

Instrumento para evaluar el desempeño de coordinadores, jefes y supervisores

Logotipo de la empresa	**Nombre de empresa**

FECHA

Evaluación de Desempeño

Objetivo
Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades.

La evaluación que esta por realizar, servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.

La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.

Instrucciones
Complete los datos para identificar al colaborador evaluado.
Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecué al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.

Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el punteo total final en la tabla de resumen

Calificación para objetivos

Rango (calificación)	Cualitativa
0 - 25	No satisfactorio
26 – 50	Puede mejorar
51 – 75	Excede las expectativas
76 – 100	Excepcional

Calificación para comportamientos

Nivel alcanzado	Calificación
A= 100 puntos	Satisfactorio
B= 75 puntos	Muy bueno
C= 50 puntos	Puede mejorar
D= 25 puntos	No satisfactorio

Continúa en siguiente página

Realizada por		
Colaborador ☐	Jefe / Supervisor / Coordinador ☐	Gerente ☐

Datos Generales

Nombre del colaborador	**Ejemplo de propuesta**			
Puesto	**Jefe de análisis y documentación de procesos**			
Departamento	**Organización y métodos**			
Jefe inmediato	**Nombre del jefe inmediato**			
Puesto	**Sub gerente de proyectos, organización y métodos**			
Período de revisión	**De**	**Julio 2018**	**A**	**Diciembre 2018**

Productividad / Cumplimiento de objetivos

Factor	Peso	Método de cálculo	Punteo	Punteo acumulado	Comentarios
Eficiencia promedio de subordinados	10	Suma de calificación de subordinados / cantidad de evaluados	100	100	
Documentación de procesos.	15	Total documentado / total pendiente de documentar	100	200	
Análisis de procesos documentados	15	Total analizado y actualizado / total documentados	100	300	
Presentación de mejoras para aumentar la eficiencia de los procesos	10	Meta determinada	100	400	
Actualización de manuales de procedimiento	10	Manuales actualizados con fecha < 6 meses / total de manuales	100	500	
Cumplimiento de fechas para entrega de nuevos procedimientos	15	Procedimientos entregados a tiempo / total de procedimientos solicitados	100	600	
Cordialidad en respuesta de llamadas	5	Utilizar el saludo telefónico institucional	100	700	
Motivación de equipo de trabajo	5	Cumplimiento de fechas	100	800	
Capacitación y retroalimentación al equipo	10	Cumplimiento de estándares para realizar manuales de procedimientos.	100	900	
Solución de problemas	5	Tiempo promedio en finalizar solicitudes realizadas	100	1000	
Promedio			100		
Espacio para comentarios generales del factor evaluado					

Continúa en siguiente página

Servicio al cliente			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Responder llamadas utilizando saludo institucional	A= 100	Satisfactorio	
Brindar apoyo a compañeros	A= 100	Satisfactorio	
Finaliza solicitudes respetando procedimientos	A= 100	Satisfactorio	
Responder correos electrónicos cordialmente	A= 100	Satisfactorio	
Promedio	A= 100	Satisfactorio	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Liderazgo			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Encuentra soluciones	A= 100	Satisfactorio	
Motiva al equipo de trabajo	C= 50	Puede mejorar	
Provee los recursos necesarios al equipo	B= 75	Muy bueno	
Capacita y retroalimenta al equipo	C= 50	Puede mejorar	
Promedio	C= 68	Puede mejorar	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Gestión de recursos			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado.	A= 100	Satisfactorio	
Manejo del tiempo efectivo para realizar tareas asignadas	A= 100	Satisfactorio	
Desarrolla mejoras en procesos	A= 100	Satisfactorio	
Resuelve de manera rápida y adecuada	A= 100	Satisfactorio	
Promedio	A= 100	Satisfactorio	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Continúa en siguiente página

Comunicación			
Indicador	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Procesar información recibida	A= 100	Satisfactorio	
Escuchar las necesidades de otros departamentos	A= 100	Satisfactorio	
Resolver problemas utilizando los canales de comunicación correctos	A= 100	Satisfactorio	
Promedio	A= 100	Satisfactorio	
Espacio para comentarios generales del factor evaluado			

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos						
Indicador	**Peso**	**Meta**	**% Cumplimiento Actual**	**% Cumplimiento**	**Calificación**	**Comentarios**
Productividad /cumplimiento de objetivos	75%	100%	100%	100%	Excelente	

Resumen de evaluación de comportamientos				
Indicador	**Peso**	**Nivel alcanzado**	**Calificación**	**Comentarios**
Servicio al cliente	10%	A= 100	Satisfactorio	
Liderazgo	5%	C= 68	Puede mejorar	Detallar los que aspectos puede mejorar
Gestión de recursos	5%	A= 100	Satisfactorio	
Comunicación	5%	A= 100	Satisfactorio	

Metas y compromisos para la mejorar aspectos negativos
Indicar las metas acordadas entre jefe inmediato y colaborador evaluado y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente evaluación

Comentarios

Firma	Firma
Jefe / supervisor	Colaborador

Fuente: Elaboración propia. Año 2019

3.2.5. Etapa de evaluación del instrumento para medición de desempeño

La etapa de evaluación del proceso de implementar un instrumento para medir el desempeño de los colaboradores, sirve para verificar que por medio de este se obtiene la información necesaria para mejorar procesos y además que cumpla con su objetivo, es por esto que el área de recursos humanos debe considerar que es necesario auditar las evaluaciones realizadas.

Derivado de lo anterior, se propone verificar que las evaluaciones, las retroalimentaciones de resultados y por último el establecimiento de los objetivos o metas para corregir o mejorar los aspectos negativos, se están realizando en el periodo determinado, todo esto por medio de un archivo que debe resguardar cada evaluador, además, se debe confirmar que el evaluado está recibiendo el apoyo y los recursos que necesita para desempeñar sus labores de manera correcta, todo esto es responsabilidad de Coordinación de Recursos Humanos y los colaboradores a su cargo.

Se propone utilizar un formato que permita llevar el control de los departamentos evaluados, en este es necesario identificar de manera detallada el colaborador a quien se está realizando la auditoría, quien la está llevando a cabo, así como el adecuado uso del instrumento para evaluación de desempeño definido, es importante que se solicite en la parte final firma al evaluado y firma del evaluador para que ambos estén de acuerdo con el contenido del documento utilizado para auditar el uso de dicho instrumento.

Formato 10

Verificación de uso correcto del instrumento de evaluación de desempeño

Revisión de aplicación de evaluación de desempeño

Nombre	
Departamento	
Puesto	
Fecha	
Revisado por	

Descripción	Detalle / observaciones	Realizado
Nombre del evaluado		
Puesto evaluado		
Fecha de evaluación		
Uso correcto del instrumento de evaluación		
Identificación de áreas de oportunidad		
Uso correcto del instrumento para retroalimentación		
Contiene firmas del evaluado y evaluador		
Contiene detalle de acciones a implementar para mejorar el desempeño		

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

3.2.6. Presupuesto para implementar el modelo de evaluación de desempeño para el personal de la Gerencia de Operaciones

La estimación de costos y gastos que puede generar el desarrollo y puesta en marcha del modelo de evaluación de desempeño se detalla considerando que es un cálculo aproximado y generalizado de las diversas actividades que se deben realizar.

Cuadro 11

Presupuesto para implementar el modelo de evaluación de desempeño

No.	Etapa / Fase	Detalle	Costo estimado	
1	Diseño de evaluación de desempeño	Curso de certificación a Coordinadora de Recursos humanos en Evaluación de desempeño.	Q	8,000.00
2	Diseño de evaluación de desempeño	Definir objetivos, presentar y explicar formato a utilizar para evaluar el desempeño.	Q	4,800.00
3	Aplicación de evaluación de desempeño	Costo del curso para mandos medios, ejecución de la evaluación y retroalimentación de resultados (hora hombre)	Q	8,500.00
4	Evaluación de medición de desempeño	Costo de evaluar que el instrumento se haya utilizado correctamente, auditorias de cumplimiento de compromisos definidos.	Q	3,500.00
5	Insumos de oficina	Materiales utilizados en el desarrollo del modelo de evaluación, papelería y útiles, fotocopias, enseres.	Q	2,000.00
6	Gastos indirectos	Electricidad, teléfono, uso de instalaciones para desarrollo del instrumento.	Q	1,000.00
7	Gastos de personal	Salario del recurso humano (coordinadora y auxiliares) involucrado en el desarrollo, aplicación y evaluación del instrumento de evaluación.	Q	12,000.00
8	Imprevistos	Gastos que se generan durante las diversas fases del instrumento de evaluación.	Q	2,000.00
Total			**Q**	**41,800.00**

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el estudio realizado, es posible determinar que la gerencia de operaciones de la entidad bancaria no cuenta con un procedimiento que guie la forma en la que se debe medir la eficiencia de un colaborador, así mismo, no existe un instrumento que permita evaluar a un colaborador con base en sus funciones u objetivos.

2. La carencia de un descriptor de puestos ocasiona que los colaboradores se encuentren en constante conflicto en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, ya que, de acuerdo con el estudio realizado, los trabajadores desconocen cuáles son las funciones y objetivos específicos que deben lograr, por tanto, de continuar de esta manera, permanecerá uno de los problemas como las demoras en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada persona y departamento.

3. El incumplimiento de los objetivos de un departamento puede ocasionar que la gestión de recursos se realice de manera incorrecta, incrementando costos y en el caso de una entidad bancaria, aumentando el riesgo de cometer errores que afecten al resto de la organización, así como al cliente final y por tanto, ser sujetos de una auditoria por parte de los entes reguladores.

4. Las evaluaciones de resultados representan el punto de partida para aplicar mejoras a procesos, disminuir errores de un colaborador, aumentar el nivel de eficiencia con el que se realizan las funciones asignadas, todo lo anterior se traduce en crecimiento para la empresa generado desde un departamento, por tanto, de continuar con la forma actual de evaluar los resultados no se podrá alcanzar objetivos y tampoco corregir las debilidades de los diferentes departamentos del área de operaciones de la empresa.

5. El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante en la empresa, para definir si un colaborador está o no en constante progreso se necesita de retroalimentación periódica, si este proceso no se realiza correctamente, existe riesgo de afectar aspectos que motivan a un trabajador e incluso generar inconformidad hacia la organización.

6. La actualización y desarrollo de instrumentos para gestión de talento humano es constante y se alinea a las nuevas tendencias en el mercado laboral, por ello el departamento de Recursos Humanos necesita evaluar constantemente el instrumento de evaluación implementado.

RECOMENDACIONES

1. Para que la empresa proporcione a los mandos medios un procedimiento y un instrumento que permitan guiar y desarrollar un proceso para evaluación de la eficiencia de los colaboradores, es necesario que la coordinadora de recursos humanos ayude a implementar un modelo de evaluación de desempeño en todas sus etapas.

2. Es necesario que el área de organización y métodos realice el descriptor de cada uno de los puestos de trabajo que comprenden la Gerencia de Operaciones de la entidad bancaria, con esto se logrará determinar la carga laboral de cada colaborador, así como el alcance de sus responsabilidades, esto en conjunto permite a una empresa, desarrollar nuevos instrumentos para determinar la eficiencia de un colaborador, así como otros aspectos relevantes dentro del desarrollo humano de una organización.

3. Para alcanzar las metas de un departamento es necesario que la coordinadora de recursos humanos y el gerente de Operaciones definan objetivos relacionados al puesto de trabajo, tomando en cuenta la opinión de los puestos operativos, mandos medios y altos, una vez establecidos es necesario determinar un tiempo no menor a 6 meses para evaluarlos y realizar las correcciones necesarias.

4. Para aplicar una evaluación de resultados congruente con los objetivos de la organización, es necesario realizarlo por medio de un modelo de evaluación por objetivos, mismo que se presenta como implementarlo en el desarrollo de este informe, adicionalmente, la coordinación de recursos humanos debe evaluar de manera constante el instrumento desarrollado y posteriormente implementar un modelo que brinde una perspectiva mayor en relación al rendimiento de los colaboradores.

5. La coordinación de recursos humanos de la empresa debe mantenerse en constante actualización para actualizar una guía y brindar un curso anual a todos los responsables de retroalimentar a colaboradores en relación a la evaluación de desempeño sobre cómo realizar una retroalimentación correcta.

6. Para lograr un correcto desarrollo del instrumento de evaluación de desempeño, es necesario que una vez perfeccionado el modelo actual, el área de recursos humanos desarrolle un modelo 180° para obtener resultados más acertados y continuar con una gestión de talento humano en estrecha relación con las necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda Raymundo Javier, Administración, México Mc Graw – Hill 2,004. 354 páginas.

2. Chiavenato Idalberto, Administración (teoría, proceso y práctica), 3ª edición, Mc Graw – Hill, Bogotá Colombia 2,001. 415 páginas.

3. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª edición, México D.F. Mc Graw Hill 2,009, 588 páginas.

4. Huerta Mata Juan José y Rodríguez Castellanos Gerardo, Desarrollo de habilidades directivas, 2ª edición, México Pearson Educación 2,014. 424 páginas.

5. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial, 13ª edición, delegación Álvaro Obregón, México D.F. Mc Graw – Hill, 2,008. 667 páginas.

6. Sephen Robbins, Coulter Mary. Administración, 12ª edición, delegación Álvaro Obregón, México D.F. Pearson 2,014. 689 páginas.

7. Snell Scott, Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, 16ª edición, México, D.F. Cengage Learning 2,013. 792 páginas.

8. Superintendencia de Bancos, ABC de la educación financiera, 10ª edición Guatemala 2,015. 80 páginas.

9. Vigier Hernán, Pasquaré Claudia, Menichelli Fernando y Tarayre Carolina, Gestión humana en las organizaciones, México Alfaomega grupo editor 2,015. 552 páginas.

Anexos

Anexo 1

Descriptor de puestos para Asesor de análisis y documentación de procesos

LOGO DE LA EMPRESA	DESCRIPTOR DE PUESTO	Fecha de actualización	Código
		Marzo 2019	GO-DE-015
		Revisión número	
		1	

Identificación del puesto					
Título del puesto	Asesor de análisis y documentación de procesos	Jefe superior	Jefe de análisis y documentación de procesos	Jefe inmediato	Supervisor de análisis y documentación de procesos
Departamento	Organización y métodos	Área	Gerencia de Operaciones		
Número de colaboradores que le reportan	0	Puestos que le reportan	Ninguno		

Perfil del puesto					
Edad	22 a 35 años	Genero	Indiferente	Años de experiencia	3
Educación	Pensum cerrado en licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería industrial.			Idioma (s)	Español
Sistemas informáticos	Core bancario, Microsoft office.			Conocimientos técnicos	Conocimiento en legislación financiera.
Puestos desempeñados	Analista de procesos, analista de proyectos			Habilidades personales	Proactivo, solucionador de problemas, conocimiento en procesos.
Objetivo general	Analizar, proponer y documentar los procesos existentes en la empresa.				
Responsabilidad general	Documentar y analizar procesos para generar mejoras y minimizar riesgos.				
Relación con personas internas	El colaborador se relacionará con todas las áreas dentro de la organización			Relación con personas externas	El colaborador no necesita comunicarse con personas externas.

Responsabilidades	Evaluación de desempeño	
Documentar procesos existentes.	**Factor / indicador**	**Método de cálculo**
Analizar procesos e identificar riesgos.	Documentación de procesos.	Total documentado / total pendiente de documentar
Proponer mejoras en procesos y documentarlas.	Análisis de procesos documentados	Total analizado y actualizado / total documentados
Minimizar riesgos en los procesos operativos.	Presentación de mejoras para aumentar la eficiencia de los procesos	Meta determinada
Proponer nuevos procedimientos para aumentar la eficiencia de los colaboradores.	Actualización de manuales de procedimiento	Manuales actualizados con fecha < 6 meses / total de manuales
Proponer mejoras en los sistemas utilizados por los diferentes departamentos.	Cumplimiento de fechas para entrega de nuevos procedimientos	Procedimientos entregados a tiempo / total de procedimientos solicitados
Mejorar el funcionamiento de los sistemas informáticos para brindar mejor atención al cliente interno y externo.	Cordialidad en respuesta de llamadas	Utilizar el saludo telefónico institucional
Verificar el cumplimiento de políticas establecidas por la super intendencia de bancos en las agencias.	Capacitación y retroalimentación a las diferentes áreas de la empresa	Cumplimiento de cronograma de capacitación a las diferentes áreas de la empresa.
Actualizar los procedimientos desarrollados por las diferentes áreas de la empresa.	Solución de problemas	Tiempo promedio en finalizar solicitudes realizadas
Crear formatos para las diferentes gestiones que existen por solicitudes de clientes.		

Aprobaciones					
Elaboró:		**Revisó:**		**Aprobó:**	
Fecha:		**Fecha:**		**Fecha:**	
Firma		**Firma**		**Firma**	

Fuente: Elaboración propia. Año 2019