

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN
LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA MICLUB, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”



VICTOR MANUEL DE LA CRUZ FRANCO

Guatemala, 26 de septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN
LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA MICLUB, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: VICTOR MANUEL DE LA CRUZ FRANCO

Guatemala, 26 de septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Mildred Damaris Guillen Camel _____
Evaluador: Msc. Judith del Rosario Morales Flores _____
Evaluador: Msc. Brenda Jacqueline Caal Díaz _____



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-009-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de Septiembre de 2020, a las 1500 - 15:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Victor Manuel de la Cruz Franco, carné No.200213489 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado La Evaluación del Desempeño bajo el modelo 360 ° en la Asociación Solidarista MiClub ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 85 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Se sugiere revisar el nombre Implementación de la Evaluación del Desempeño 360 ° en la Asociación Solidarista Mi Club ubicada en el Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala

Revisar y analizar las gráficas para obtener resultados sustanciosos

Amplíe información del Marco Teórico a nivel de competencias laborales

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Msc. Mildred Guillen
Coordinador

Msc. Judith Boreales
Evaluador

Lic. Victor Manuel de la Cruz Franco
Sustentante

Msc. Brenda Cael
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el **Victor Manuel de la Cruz Franco** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(r) 
Msc. Mildred Guillén /
Coordinador

Agradecimientos

A Dios

Por ser mi guía, mi proveedor y protector ante cualquier circunstancia; gracias por darme la bendición y oportunidad de haber alcanzado esta meta.

A mis padres

A mi papá Victor Manuel que en Paz descansa y a mi Madre María Luisa, gracias por sus consejos y apoyo incondicional, ambos fueron mi motor y motivación siempre para culminar esta meta.

A mis hermanos

Denia, Edgar, Maribel, Yaneth y Reyna, gracias por ser Luz en mi vida, por amarme y ayudarme sepan que el amor es mutuo fueron una gran motivación en los momentos de cansancio.

A mis sobrinos

Carol, Alex, Luisa, Bryan, Luis y Cristina gracias por su cariño y siempre apoyarme brindándome ánimo.

A mi novia

Sindy por tu comprensión, amor y apoyo en toda situación, gracias por estar a mi lado dándome ánimo.

A mis amigos

Desde el fondo de mi corazón muchas gracias por todo su apoyo cariño y buenos consejos; Karlita, José, Roberto, Andres, Marvin, Jorge, Gabriel, Maritza, Marta, Diego, Marlon, Luis Paul, Emilia y cuantos amigos que no menciono pero que les estimo mucho.

A la Asociación Solidarista MiClub Por permitirme realizar el trabajo de graduación y darme la apertura de aportar en sus procesos de mejora.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Maestría Por brindarme la base de mi formación profesional y a mis docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional.

Escucha lo que te mando: Esfuérzate y sé valiente. No temas ni desmayes, que yo soy el Señor tu Dios, y estaré contigo por dondequiera que vayas.

Josué 1:9 RVC

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
1. Antecedentes.....	1
2. Marco teórico.....	10
2.1 Asociación Solidarista	10
2.2. Concepto de administración.....	11
2.3. Administración de recursos humanos	12
2.4. Sistemas de recursos humanos	13
2.5. Evaluación del desempeño y gestión del desempeño	15
2.5.1 Evaluación del desempeño	15
2.6. Estándares o normas de desempeño	16
2.7. Evaluador.....	17
2.8. Diferentes métodos de evaluación	19
2.8.1 ¿Por qué se debe medir el desempeño?.....	19
2.8.2 Programas de compensación	20
2.8.3 Métodos evaluación del desempeño	21
2.8.4 Tipos de métodos evaluación del desempeño	22
2.9. Método de evaluación del desempeño 360°	25
2.10 Competencia Laboral	27
2.10.1 Definición competencia laboral.....	27
2.10.1.3 Competencias Genericas y competencias específicas.....	29
2.10.2 Áreas y niveles de competencias laborales.....	29
2.10.3 Grados competencia	30
3. Metodología.....	32
3.1. Definición del Problema	32
3.1 Delimitación del Problema	33
3.1.1 Ámbito Geográfico.....	33
3.1.2 Ámbito institucional.....	33
3.1.3 Ámbito personal.....	33
3.1.4 Ámbito temporal	34

3.1.5 Población y muestra	34
3.2. Objetivos	34
3.2.1 Objetivo General.....	34
3.2.2 Objetivos específicos.....	34
3.3 Métodos y técnicas	35
3.3.1. Metodología.....	35
3.3.1 Guía de observación	35
3.3.2 Entrevista	35
3.4 Técnicas.....	36
3.5. Fase I diagnostico situación actual	36
3.5.1 Etapa I	36
3.6 Etapa II.....	37
3.6.1 Definición de puestos de trabajo	37
3.7 Etapa III.....	41
3.7.1 Determinación de Objetivos de los puestos	41
3.8 Etapa IV	41
3.8.1 Valuación de Competencias	41
3.9. Fase II Prueba piloto	42
3.9.1. Prueba piloto	42
4. Discusión	43
4.1. Productos recopilación.....	43
4.1.1 Productos	43
4.2 Manual implementación	45
4.3. Análisis de resultados	46
4.4. Discusión	61
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Bibliografía.....	71
Anexos	74

Resumen

El presente proyecto de graduación se basó en la problemática detectada en la Asociación Solidarista MiClub, la cual ha tenido inconvenientes por inconformidades mostradas hacia los colaboradores de la entidad en la prestación de servicios, surgiendo la necesidad de buscar una solución para mejorar los tiempos de respuesta y la atención hacia los asociados. Por lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual, a través de entrevistas, guía de observación como medios para obtener información que permitieron establecer el grado en se ven afectados los colaboradores derivado de la falta de una evaluación de desempeño formal, que permita conocer su cumplimiento con las competencias de los puestos de trabajo y su aporte en el alcance de los objetivos de la entidad.

En relación con la problemática expuesta se crearon nuevas herramientas en apoyo a los procesos de la Asociación, se entregan a la misma nuevos descriptores y perfiles de puesto, los cuales fortalecen el proceso al documentar los conocimientos, habilidades, competencias que debe considerar cada uno de los puestos evaluados y para los no evaluados, al entregar un formato funcional que pueda aplicarse en otros sistemas de recursos humanos, otro beneficio de estos es formar la base para el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño 360 grados por competencias.

En función de lo que fue planteado al diseñar la herramienta se personalizo a cada puesto evaluado, considerando las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de estos. También se entrega a la entidad un manual para la implementación del proceso de evaluación, el cual permitirá replicar el proceso en los siguientes años, también, se entrega los resultados de la implementación de una prueba piloto del proceso de evaluación del desempeño por competencias, para que el administrador de la institución genere planes de acción con la información proporcionada.

Debe señalarse que es conveniente acotar que derivado de la implementación se puede concluir que la problemática fue evidenciada y la falta de un proceso formal, provoca que los colaboradores no reciban una correcta retroalimentación.

Por anterior, el Impacto en sus procesos se ve afectado por desconocer cuál es el grado de desempeño de las competencias que requiere el puesto de trabajo.

Finalmente con la información que se entrega se podrán crear planes de acción para mejorar la atención de los socios y en otros procesos de la entidad; con las herramientas proporcionadas se podrá dar continuidad a la implementación del proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias, lo cual permitirá de forma objetiva otorgar retroalimentación a los colaboradores y se pueden establecer planes de mejora para elevar el grado de desempeño de estos, también buscando optimar la calidad de la competencia de atención al cliente interno y externo y darle seguimiento dada la importancia que tiene en la función como Asociación Solidarista dedicada al servicio.

Introducción

El capital humano forma uno de los elementos más importantes para cualquier organización, pues son los colaboradores quienes hacen funcionar y crecer el negocio; en la actualidad el cuidar de este recurso se ha vuelto prioritario, pues se llegó a comprender la importancia de cuidar de los colaboradores para que tengan un buen desempeño y con esto conseguir mejorar el alcance de las metas. Cuando una entidad empieza a aplicar una política de velar por su recurso humano los ingresos y cumplimiento de objetivos institucionales muestran un cambio positivo para las instituciones, es por ello que como parte del plan estratégico anual debe contemplar el resultado del desempeño del capital humano.

El capítulo 1 contiene información relevante en cómo se ha tratado el tema otros autores por medio de sus tesis que sirven como base del tema abordado, mostrando la importancia de la aplicación de la evaluación del desempeño en diferentes instituciones y los resultados obtenidos para poder resolver la problemática por la cual surgieron las mismas, también los aportes y la profundidad que ha tenido el tema.

El capítulo 2 contempla el marco teórico en el que se consideró plasmar teorías y documentos que hablan del tema, incluyendo pensamientos de especialistas del área, que permitan al lector comprender la relevancia que tiene el aplicar un proceso de evaluación del desempeño utilizando la metodología 360 grados por competencias.

El capítulo 3 contiene la metodología implementada en la Asociación Solidarista MiClub ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala en la cual falta de un proceso de evaluación del desempeño afecta en la de atención al cliente a más de 1,300 asociados de esta. Dentro de los métodos y técnicas que se utilizaron, se considera el uso de entrevistas y una prueba piloto de la herramienta evaluación del desempeño bajo el modelo 360° por competencias, con el fin de evaluar a los colaboradores de la Asociación.

También se utilizará el método de observación para tener más información, y utilizar el método estadístico descriptivo que permita; recopilar, organizar, presentar, analizar e interpretar los datos que se obtendrán dentro del desarrollo del plan de trabajo para brindar resultados concretos.

Capítulo 4 contempla los productos obtenidos durante el proceso de elaboración del trabajo de graduación, iniciando con el diagnóstico de la situación actual que permitió contribuir con la elaboración de nuevos descriptores y perfiles de puesto, la aplicación de una prueba piloto con la cual fue posible probar la herramienta de evaluación en los colaboradores de la Asociación ubicados en su sede de zona 10. Herramienta que luego de probarse, se estableció como un nuevo proceso que apoyará la gestión del administrador, dando origen a otro producto que es un manual del proceso de evaluación del desempeño con las directrices y explicación paso a paso de este y que servirá como guía para siguientes años.

Capítulo 1

1. Antecedentes

El movimiento Solidarista nace en Costa Rica en el año 1947 fundado por el Costarricense Alberto Marten derivado de las reformas sociales que el país atravesó en ese período histórico, movimiento que propicio “la producción, democratiza el capital y satisface las diversas necesidades de empresarios y trabajadores y le apuesta a la unión entre el trabajador y el patrono para incrementar la productividad” Ruiz R. (2020). Según la misma fuente en Costa Rica cuenta con 1,495 asociaciones.

En Guatemala el modelo de asociaciones Solidaristas nace en el año de 1,961; iniciado por el señor Álvaro Portela Lumbreras cofundador del movimiento en Costa Rica, desde esa época las asociaciones han buscado una posición dentro de las empresas del país, sin embargo, por su similitud con los sindicatos ha frenado que sean utilizadas a nivel nacional, únicamente instituciones que han comprendido sobre los beneficios de tener una Asociación Solidarista permiten que el modelo sea aplicado dentro de sus instalaciones.

Por lo anterior se necesita un ente que regule a las asociaciones que permita tengan la credibilidad e incentiven su crecimiento en Guatemala, por ello la entidad encargada de regular a todas las asociaciones del país es la Unión Solidarista Guatemalteca, cuya misión establece “Somos la organización que impulsa con determinación y representación con responsabilidad el Movimiento Solidarista. Facilitamos y lideramos el desarrollo de las Asociaciones Solidaristas” Unión Solidarista Guatemalteca (2020).

Aunque si tiene una entidad que regule el funcionamiento de las asociaciones, no existe una ley específica que regule este movimiento en el país. La falta de esta no restar formalidad y establecer reglas que permitan el correcto funcionamiento de las asociaciones como lo establece la Unión Solidarista Guatemalteca (2020):

“Es la entidad que reúne, representa y coordina a las Asociaciones Solidaristas del país, contactando con la participación laboral y empresarial, siendo su naturaleza Civil No Lucrativa”.

Su estructura comprende los siguientes órganos, Asamblea General; Junta Directiva; Consejo consultivo; Fiscalía Dirección Ejecutiva; Soporte Legal; Asistencia técnica; Capacitación, Promoción y Desarrollo institucional; Contabilidad, Asistencia Administrativa.

Por lo que se puede entender que las asociaciones son multisectoriales dado que no se encuentra limitado a un solo sector económico como lo indica la Envío.org, (2020)

“La mayoría de las asociaciones Solidaristas de Guatemala están en las principales zonas urbanas, aunque también existen 11 asociaciones de este tipo en las plantaciones bananeras. El mayor porcentaje, 29%, se encuentra en el sector industrial, donde existen 68 asociaciones Solidaristas frente a 56 sindicatos. En instituciones comerciales y financieras esta el 27% de las asociaciones Solidaristas, siguiendo el sector servicios con el 24% y el agroindustrial con el 20%. 27 de las empresas con solidarismo son corporaciones transnacionales. A causa de restricciones legales, el movimiento no ha penetrado aun el sector estatal guatemalteco, aunque en los otros países si lo ha hecho”

Sin embargo, no todas las empresas en Guatemala ven un atractivo de contar con este modelo pues aún persiste la idea de lo perjudicial de un sindicato en una entidad y al tener muchas similitudes con la Asociación aún mantiene ese paradigma, una de las entidades que apoya el movimiento es banco Promerica por lo que permite funcione dentro de su institución la Asociación Solidarista MiClub.

MiClub es Asociación que posee más de 20 años de experiencia y siendo una entidad no lucrativa que nace bajo los principios de las asociaciones Solidaristas a nivel nacional, teniendo como principio ayudar a sus socios con programas de beneficios. La ubicación de su sede central se encuentra en la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala en el departamento de Guatemala oficina desde la que se administra las sedes ubicadas en Zona 12 y Zona 9 prestando servicio a 1,300 asociados.

Por la cantidad de personas a las cuales presta servicio se hace necesario contar con el personal adecuado que se desempeñe de forma eficaz, para que los servicios que presta la Asociación sean ágiles.

Por esta razón es importante determinar cómo se ha abordado el tema de las asociaciones Solidaristas y el manejo del desempeño de los colaboradores, a continuación, se presentan 8 estudios realizados relacionados con el tema de la evaluación del desempeño.

Molina Bonilla, C.A. (2015) en su Tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°” para optar al grado de Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada, aborda la evaluación del desempeño 360 planteando que la implementación de esta evaluación permite una correcta toma de acciones correctivas y de mejora en las empresas, lo cual solo puede realizar por medio del uso de la herramienta evaluación 360 grados.

Los objetivos de la tesis permiten conocer por medio de la evaluación del desempeño de las empresas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA comparando sus resultados y obtener información del impacto en la utilización de la evaluación 360 grados así como la importancia de la herramienta.

La metodología utilizada en el estudio se considero: la observacional analítico de Cohorte lo cual permitió conocer que luego de la implementación de la evaluación de desempeño 360 grados; determinando que el 95% de los puntos evaluados mejoran con la implementación, por ello resalta el uso de la herramienta y que coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable en los objetivos de las empresas.

Muñoz Tenorio, A.M. (2015) en su tesis “Modelo de Evaluación de desempeño bajo la metodología 360 grados para la fundación María madre de los niños” para optar al grado de licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, determino que al no contar con un departamento de recursos la institución carece de los procesos adecuados para la gestión de sus colaboradores.

En este orden de ideas, se evidencio la necesidad de diseñar una evaluación del desempeño bajo la metodología 360 grados para establecer cumplimiento de los objetivos y que cumpla la función de adaptarse a la fundación.

En este orden de ideas, el objetivo del trabajo fue diseñar una metodología para la implementación de la evaluación del desempeño 360 grados por competencias, que se adapte a la fundación, derivado de la falta de un modelo que cumpliera la función de medir el desempeño de los colaboradores. Con esta herramienta consigue el autor establecer y medir las competencias de los colaboradores, determinando; variables, formatos, y comunicación adecuada.

Al faltar una adecuada aplicación de sistemas de recursos humanos, no se había realizado esta medición por lo que se determinó información que aportará para la creación de planes de trabajo de mejora. La metodología empleada fue el uso de entrevistas, la elaboración de formatos y una prueba piloto evaluación del desempeño 360 grados para conocer el desempeño de los colaboradores de la fundación.

Al terminar con la prueba piloto se el autor concluyó que los colaboradores presentan un grado aceptable de desempeño en sus funciones, la herramienta confirmó que se cumplía con los objetivos, sin embargo la falta de un departamento específico que vele por la correcta aplicación de la herramienta puede afectar los resultados futuros, por lo que se realiza la recomendación a la institución de contratar personal adecuado para llevar a cabo esa función, también crear a futuro un plan de compensaciones que permita incentivar al personal.

Fernandez Contreras, S.V. (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño del personal del colegio Hispanoamericano Cobán A.V.” para optar al grado de licenciada en Psicología Industrial / Organizacional (PD) de la Universidad Rafael Landívar plantea la posibilidad de que una falta de implementación de una política de evaluación de desempeño afecta en los resultados de la empresa así como llevar al fracaso las capacitaciones al tener temas no adecuados por no medir el desempeño de los colaboradores y dar capacitaciones que ayuden a mejorar su trabajo a través de una evaluación 360 grados.

Como objetivo su tesis planteo evaluar la productividad y rendimiento de cada colaborador a través de la medición del nivel de conocimientos de los colaboradores.

Así como también el grado de creatividad, su formación, puntualidad, el nivel de desempeño de los colaboradores por medio de una Evaluación 360 grados para conocer de forma integral de forma circular como se percibe el desempeño de cada persona, esto con la finalidad de entregar un trabajo a la institución que otorgue datos del desempeño real medido a través de una herramienta que cumpla con la función establecida.

La metodología utilizada en este trabajo fue el uso de cuestionarios, la utilización del modelo de evaluación del desempeño 360 grados y uso de estadística para interpretación de los resultados. Los cuales de forma general demostraron que la planificación, asistencia y desempeño se encuentran en un grado satisfactorio, también que los trabajos con completados en tiempo, sin embargo, el área de creatividad, iniciativa y formación fueron insatisfactorios,

Solares Paz, M.A. (2015) en su tesis "Evaluación del desempeño en empresa Solidarista" para optar al grado de licenciada en Psicología Industrial / Organizacional de la universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Menciona que el desafío para el área de recursos humanos es encontrar las coincidencias en los intereses del colaborador y los intereses del patrono siendo relevante el uso de la evaluación del desempeño para obtener información para la toma de decisiones, aunque la evaluación del desempeño se asocia a empresas productivas puede aplicarse a otros sectores.

Sectores como el social, la unidad de estudio es una Asociación Solidarista que busca al momento de tener dificultades en el cumplimiento de sus actividades tener información que le permita tomar decisiones por lo que es indispensable tener en tiempo información que le permita dar la retroalimentación oportuna al recurso humano, esto no ha sido posible dado que se utiliza evaluación del desempeño similar a una entidad comercial y no a una entidad social, el objetivo general es identificar los resultados de la evaluación de desempeño que actualmente realiza la Asociación y como objetivos específicos propone identificar: las características del proceso, las percepciones acerca de la toma de decisiones administrativas y el identificar la percepción de los colaboradores hacia el proceso de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente.

Para determinar esta información se hizo uso de cuestionarios, entrevistas y análisis estadísticos de los resultados demostrando no existe una herramienta formal que permita evaluar el desempeño.

No se tienen políticas que contemplen el proceso por lo que cuando se realiza se hace en diferentes fechas, confundiendo a los colaboradores con otros procesos.

Estos son procesos como las auditorías internas, también se estableció que la evaluación es discutida por la junta directiva y la administración volviéndola poco objetiva.

Concluyendo que en la Asociación Solidarista no cuenta con una herramienta adecuada, los resultados de la evaluación se hace empíricamente y la satisfacción de los colaboradores es buena cuando obtienen los resultados, recomendando la creación de un programa de evaluación del desempeño que se adecue al tipo de institución, hacer uso de una correcta herramienta de evaluación y los resultados analizarse de forma objetiva, dando al colaborador una correcta retroalimentación y socializar de mejor manera la evaluación para promover los beneficios que se obtiene al realizarse.

Ghiglione, F. (2015) en la tesis “Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa)” para optar al grado de Maestro en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de la Pampa, Argentina, habla de la falta del uso de la herramienta de evaluación del desempeño en las instituciones públicas dificulta la medición del desempeño de los colaboradores, por lo que la falta de esta se vuelve de interés al querer demostrar los beneficios que se obtienen con su realización.

El objetivo general es generar conciencia de la necesidad de las evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora en la gestión integral de los colaboradores, teniendo como objetivos específicos el proponer un modelo de aplicación para la mejora de la gestión del talento humano.

También al aplicar el modelo se desea realizar una selección de indicadores que permitan establecer un diagnóstico de situación y el identificar inconvenientes en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales.

La metodología utilizada fue realizar encuestas, entrevistas personales, el método de observación y análisis estadístico, se encontró que solamente el 48.72% de las personas se encuentran capacitadas.

Y el índice de rotación del personal es del 42.92% mostrando que la falta de una correcta evaluación del desempeño incide en la entidad de estudio.

Concluyendo que la falta de este proceso que permita la evaluación del desempeño afecta en la capacitación de los colaboradores al no establecer sus necesidades.

También se concluye que el índice de rotación deriva del desconocimiento del desempeño laboral, desconociendo el aporte en el cumplimiento de metas y la falta de incentivos que retengan al personal recomendando realizar una adecuada retroalimentación derivada de la evaluación de desempeño.

Hidrugo Vásquez, J. L., & Pucce Castillo, D. F. (agosto de 2016) en su tesis “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento Humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel” para optar al grado de Licenciados en Administración de la Universidad Señor de Sipán, Perú.

Demuestra que la falta de una supervisión del rendimiento laboral impacta en el rendimiento, por lo que debe hacer uso de una herramienta que permita determinar el desempeño de los colaboradores para establecer las carencias en el personal y poder tener parámetros que permitan desarrollar un programa orientado a mejorar el desempeño laboral, además, la entidad presenta una deficiencia en la forma como se comunica el personal, falta de compromiso y un mal clima organizacional afectando el incumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador, creando inquietudes sobre si su desempeño es o no el indicado.

Por lo anterior se plantea como objetivo general determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa y como objetivos específicos diagnosticar el grado de desempeño laboral actual, determinar los factores que afectan el desempeño, determinar el método de evaluación de desempeño, y proponer estrategias de evaluación que mejoren el rendimiento del talento humano.

La metodología utilizada fue la herramienta de escala Likert, encuestas y entrevistas a la dirección de la entidad, concluyendo que existe relación entre el rendimiento y el desempeño laboral.

El trabajar en equipo y el compromiso son factores que afectan el desempeño laboral, concluyendo que la herramienta más adecuada para la entidad es la evaluación 360°, recomendando la aplicación de un programa de evaluación de rendimiento de 360° para mejorar el desempeño laboral del talento humano del área administrativa.

Guerra Santos, E.C. (2017) en su tesis “Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala” para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala indica que en la unidad de estudio se encontró que la rotación de personal era alta y las bajas de los colaboradores eran voluntarias e involuntarias.

Derivado de descontentos relacionados a características personales de las personas que laboran en la entidad, el desempeño de los colaboradores y el sistema organizacional, el incremento de la rotación del personal que eleva los costos de contrataciones, atrasos en el cumplimiento de metas y la imagen corporativa, son razones por las que se motiva realizar el estudio.

Como objetivo general se buscó establecer la insatisfacción laboral y las compensaciones económicas con la rotación del personal, los objetivos específicos buscan identificar el nivel de satisfacción laboral, determinar la conformidad con las compensaciones económicas, identificar el índice y las causas de la rotación del personal y establecer las consecuencias de la rotación del personal.

La metodología para la recolección de información fueron la encuesta, análisis estadístico de datos y análisis de datos secundarios; el resultado del análisis de información demostró la incidencia en el incremento en la rotación de personal y el incumplimiento de metas, la satisfacción por la compensación salarial es baja.

Concluyendo que se confirma la hipótesis pues el nivel de satisfacción del personal de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones, no se tienen plan de carrera.

Por lo que se recomienda evaluar y mejorar el sistema de compensaciones y promover el crecimiento del personal y realizar una evaluación del desempeño para medir el cumplimiento de metas.

Rojas Reyes, R.R & Vilchez Paz, S.B. (2018) en su tesis “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús” para optar al título de Maestras en Gestión en Salud de la universidad Norbert Wiener, Perú indica que la buena gestión de recursos humanos en salud es condición necesaria para un desempeño del sistema de salud y logrando una población saludable.

Por esta razón la investigación pretende determinar y describir la existencia de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, por lo que su objetivo general es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral específicamente la relación de la gestión de talento humano y la calidad del trabajo, también, determinar la relación de gestión del Talento Humano y el trabajo en equipo.

La metodología utilizada fue el método de observación, uso de la entrevista y la encuesta, demostrando la relación positiva de la gestión de talento humano y la calidad del trabajo, pues es el coeficiente de Pearson es de 0,671, también la relación entre gestión de talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral es estadísticamente significativa.

Concluyendo que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores, la persona que ejerce el puesto actualmente no posee los conocimientos técnicos para el desarrollo de su puesto y comprobando que existe una relación correcta.

Por la importancia de la gestión del talento humano, recomienda implementar el área de que cumpla con esta función, así como fomentar un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

Capítulo II

2. Marco teórico

Para fundamentar el plan de trabajo se analiza y exponen diferentes teorías que hablan sobre el tema de evaluación y otros conceptos que son necesarios comprender para el desarrollo del proyecto.

2.1 Asociación Solidarista

En Guatemala las asociaciones Solidaristas no cuentan con una regulación formal, sin embargo, desde su nacimiento se ha apegado a los principios que rigen a la legislación costarricense en relación con asociaciones Solidaristas, pues en este país surge el movimiento que ha dado vida a las asociaciones Solidaristas en Latinoamérica. En la actualidad diversas instituciones poseen esta modalidad que podría confundirse con una especie de sindicato pues poseen similitudes, razón por lo que no eran bien vistas ya que para algunos empresarios el tener un sindicato es motivo de problemas, así que para aclararlo se debe entender el principio de que es una Asociación Solidarista; al no contar con una ley que regule las asociaciones en Guatemala se cita la regulación costarricense de asociaciones que en su artículo 1 indica según la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1984):

“ARTICULO 1.- Las asociaciones Solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas (p.1)”.

Para que las asociaciones Guatemaltecas mantuvieran un estándar basado en la regulación de asociaciones de Costa Rica, se creó la Unión Solidarista Guatemalteca, entidad que vela por el orden y el cumplimiento de principios de una Asociación Solidarista, el inicio de este tipo de entidades nace “desde 1983, Guatemala tiene en el solidarismo un sistema que fomenta la producción, democratiza el capital.

Para satisfacer las aspiraciones y necesidades de empresarios y trabajadores” (Unión Solidarista Guatemalteca, 2011, p.3) .

Aunque se le reconoce que desde la fecha indicada tiene inicio, las asociaciones Solidaristas tienen un origen aún más antiguo siendo el año de 1,961 cuando empieza el movimiento con el señor Álvaro Portela Lumbreras. Por esta razón las asociaciones en Guatemala buscan apoyar y beneficiar a los colaboradores de las empresas en las que se tiene la figura, apegándose como ya se mencionó a principios que buscan satisfacer las necesidades de los empresarios, así como también de los colaboradores, esto lo realiza a nivel nacional con las asociaciones de los diversos tipos de empresas: Pymes, empresas grandes o Transnacionales.

2.2. Concepto de administración

La humanidad desde su origen se ha organizado; para cazar, comer, divertirse, trabajar etc. por esta razón el ser humano es sociable por naturaleza, por lo que necesitaba una forma en que se pudiese trabajar en conjunto con otros, razón por la que se organizó y dio paso a una ciencia que es la administración, concepto que para Koontz & Heinz (2012) define a la administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz:” (p.4). La conceptualización del autor lleva al pensamiento de que la administración es solo procesos, sin embargo otros autores lo definen diferente.

Tal es el caso de Benavides Pañeda (2014) quién indica que la administración es una disciplina que “Implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio” (p.2).

Aunque la administración se puede considerar para algunos como; ciencia, proceso o una disciplina, son conceptos válidos pues la administración se considerará de acuerdo con la situación a la que se le aplique, ya que la administración pretende que las instituciones puedan alcanzar sus objetivos optimizando los procesos y recursos necesarios, todo esto con la finalidad de hacer eficiente la empresa.

En cuanto a los recursos, estos pueden ser; humanos, financieros, físicos y tecnológicos; cada uno aportará su porción para que los objetivos sean alcanzados.

Sin embargo, el recurso humano debe considerarse como uno de los primordiales pues este contribuye para que la empresa alcance sus metas aportando valor en; conocimiento, ingresos y mejoras que harán eficiente el trabajo.

2.3. Administración de recursos humanos

Al definir que es administración, es lógico pensar en que, si se administra los recursos de una empresa, debe considerarse también velar por la correcta administración del recurso humano como un factor importante para las empresas, pues se desperdiciaría la oportunidad de aprovechar al máximo el potencial de las personas, creándose la necesidad de designar dentro de la administración un área que vele por el bienestar del colaborador.

“La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos”. Chiavenato, (p. 80, 2011).

Como bien lo indica el autor, administrar es hacer buen uso de los recursos disponibles, esto no debe interpretarse en pensar que las personas son un número más dentro de los indicadores de las empresas, el primer error es deshumanizar al personal y considerarlo como solo un gasto, para poder administrar al recurso humano se hace necesario considerarlos como personas. Si dentro del plan estratégico de la empresa no se considera la buena atención y administración de los colaboradores se está provocando que uno de sus recursos más valiosos se pierda.

Por lo anterior debe valorizarse a las personas, siendo importante analizar el concepto de Alles (2011) quien en su definición basa a la administración de recursos humanos “en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente” (p.17), con relación al cambio debe entenderse como una propuesta dentro de la organización y cambiar el concepto de capital humano.

El cual no es solo un dato más dentro de la empresa, sino que genera valor dentro de cualquier organización, pues si el capital humano es apoyado por la organización cobrará importancia y reflejara mejores resultados en el crecimiento de la empresa, aunque el enfoque de los autores citados no es tan diferente, se puede extraer de ambos que el capital humano tiene relevancia dentro de cualquier organización, el cual como lo indica Munch (2014) en su concepto de la escuela Humano-relacionismo:

“Conocida también como humano-relacionismo, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración... la administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso. (p.140)”.

Como bien lo indica Munch la empresa que desatiende la buena administración de su talento humano, se condenara no solo a perder su recurso valioso, sino que fracasara; pues perderá valor como empresa y eventualmente las ganancias de esta serán cada vez mas bajas hasta llegar a un punto insostenible en el que la empresa deje de ser rentable, una empresa no solo debe ser generadora de ganancias, tambien debe ser autosostenible, esto es posible con una buena administración de todos sus recursos pero principalmente por la buena administración del recurso humano.

2.4. Sistemas de recursos humanos

Por lo anterior, administrar el talento humano requiere no solamente indicar que tiene relevancia como el activo más valioso en una organización, se hace necesario crear sistemas que permitan una correcta gestión del recurso humano. Siendo esto posible de alcanzar creando sistemas que permitan gestionar de manera correcta y eficiente al talento humano, teniendo como función principal la creación y administración de procesos que permitan reclutar, contratar y desarrollar a los colaboradores de una empresa.

“El proceso de la ARH es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. La función de la ARH adquiere una gran importancia ante la tendencia

presente hacia la reducción del tamaño de las empresas ¹Stoner, Freeman, & Gilbert, JR, (p.410, 1,996)”.

De esto se puede concluir que dentro de las atribuciones de ARH, no solamente se debe seleccionar a una persona para poder cumplir con el requerimiento de una plaza vacante, se debe contratar a quién por sus aptitudes y destrezas cumplirá eficientemente con el puesto, en Guatemala muchas veces se contrata por recomendación o la persona que cobra menos por la prestación de sus servicios, siendo esto un error en el proceso de reclutamiento y selección, lamentablemente es una tendencia que aplica en empresas del país por ser lo que mas conviene, para quedar bien con una persona o bajar los costos al contratar al candidato que no cumple con los requisitos mínimos del puesto pero es el más economico de pagar.

Existen diversos procesos que pueden incluirse dentro de los sistemas de recursos humanos, pero ninguno aporta a la institución si desde la planificación estratégica no son considerados. Es por ello que dentro de este proceso macro se deben incluir como subprocesos en recursos humanos una buena planificación de selección; pues debe darse la suficiente atención en tener el talento necesario y no contratar personas solo por cubrir una plaza, se debe tener claro que el alcance de los objetivos organizacionales es posible solo si se contrata al talento que será necesario para la ejecución de las estrategias que permitan alcanzar las metas de la institución, ningun colaborador puede dar su máximo potencial en un puesto, si no se le capacita constantemente, pues por falta de conocimiento técnico puede fallar en la ejecución de las tareas asignadas.

Es el departamento de recursos humanos el que debe incluir dentro del plan estratégico de recursos humanos la implementación de sistemas que le permita gestionar de mejor manera al talento de la empresa, pues es el encargado de determinar planes de capacitación que a solicitud de los jefes de área puedan darse a los colaboradores para mejorar su desempeño en el puesto, contratar al mejor talento no es suficiente, se debe trabajar en desarrollar al talento nuevo.

¹ Sexta edición es la última disponible

Pues la empresas que desarrollan a sus colaboradores, asegura que el talento que esta formando será en el futuro opciones para cubrir puestos claves, que con ideas y trabajo serán de apoyo en el alcance de las metas de la empresa.

2.5. Evaluación del desempeño y gestión del desempeño

2.5.1 Evaluación del desempeño

Con los sistemas de recursos humanos el personal luego de ser reclutado, contratado y desarrollado, debe velar por la correcta administración de los colaboradores, encontrar puntos debiles que afectan el rendimiento de una persona, determinar las áreas de mejora para poder contribuir con su buen desempeño.

Por lo tanto debe utilizar herramientas que le permitan este conocimiento de la persona y poder dar seguimiento brindando ayuda para que se desarrolle, debe utilizar los medios que esten a su alcance, como la evaluacion del desempeño, es en esta etapa donde se determinara si los esfuerzos de los colaboradores estan bien enfocados, cuentan con las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus funciones o también detectar si no cuenta con las herramientas necesarias.

También es útil para establecer si el colaborador tiene alguna deficiencia, que luego de la evaluación al ser detectada puede ser corregida con el fin de que desempeñe correctamente las funciones del puesto que ocupa, permitiendo el alcance de los objetivos de la organización. Esto puede fundamentarse en el concepto según Vigier, Pasqueré, Menichelli, & Tarayre (2015) quien indica que la evaluación del desempeño “hace referencia a la revisión del propio desempeño. La línea de mando directa más los especialistas del área de Gestión Humana realizan informes sobre el tema. Se compara el comportamiento real con el esperado” (p.68).

El autor lo que conceptualiza es algo que condensa lo que es la evaluación del desempeño y es que la función de la herramienta es verificar si la persona realiza las funciones de su puesto según las metas del mismo.

Evaluar es verificar si algo se está realizando correctamente y si se evalúa el desempeño lo que se busca es encontrar las razones que han llevado a un colaborador a faltar con el cumplimiento de sus metas. Para Guatemala se observa un fenómeno en los jefes que tienen una idea errónea del desempeño de sus subordinados.

Esto ocurre por el sesgo en su criterio basado en experiencias que ha tenido durante su formación dentro de la empresa, estos paradigmas sobre la personalidad, puntualidad, raza, creencias, etc. afectan su objetividad.

Un factor importante a considerar es que la evaluación del desempeño no es solamente una justificación para la desvinculación de un colaborador, la evaluación va más allá de esto pues lo que busca es hacer eficiente el trabajo de las personas, considerando que el talento humano es uno de los más importantes recursos de una empresa, debe tratar de establecer con la evaluación una influencia positiva en los colaboradores y no crear un método para infundir miedo, pues la evaluación debe dejarse claro no es para castigar, por el contrario es para encontrar las herramientas que permitan facilitar que los colaboradores cumplan con sus metas y poder incentivarlos.

Pues como lo indica Dessler (2015) “las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa” (p.226).

2.6. Estándares o normas de desempeño

Nada puede medirse sin contar con algún parámetro que permita tener un punto de referencia, si no se tiene podría provocar que existan diversas escalas o mediciones que complicarían la forma como se califica el rendimiento de un colaborador, es por ello que se debe estandarizar y establecer normas para la evaluación del desempeño.

En la práctica si falta un estándar en la medición del cumplimiento de funciones provoca que la gente se desmotive al no sentirse valorada, llegando al punto de tener un sentimiento de sobrecarga de funciones provocando desgaste físico y mental, repercutiendo en un alto índice de rotación de personal.

La estandarización de los factores a medir en el desempeño deben de ir alineados primero a los objetivos organizacionales.

Y en función del puesto que desempeñe una persona, pues si cumple con las metas del puesto contribuye con el cumplimiento de las metas que tenga la empresa, conociendo la importancia de homogenizar la forma en que se mide se puede conceptualizar como:

“Los estándares o normas de desempeño deben basarse en los requerimientos del puesto derivados del análisis de éste y que se reflejan en la descripción y especificación de la posición de que se trate...los estándares realistas y específicos, medibles y que se asientan por escrito comunican información precisa a los empleados Bohlander, Snell, & Morris (2017, p.306)”.

Un factor importante en la aplicación de un estándar en la medición del desempeño es considerar los objetivos de la organización y las funciones del puesto.

Sin embargo, se debe preparar una evaluación de acuerdo a los puestos que existan dentro de la organización, pues si se busca estandarizarlos debe realizarse en función de que aplique a los puestos correctos, en ocasiones el fracaso de la evaluación del desempeño radica en los factores que se miden, en ocasiones se realiza una sola evaluación para todo el personal lo cual es incorrecto pues no todos los puestos cumplen con las funciones que mide la herramienta, en este sentido.

“Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que están en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor...la documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios propósitos incluyendo la protección contra una posible acción legal” Mondy R. & Noe (p. 271, 2005).

2.7. Evaluador

Un factor de relevancia en la evaluación del desempeño es la persona que realiza la evaluación, se considera evaluador a la persona que desempeña este rol, por lo general es el jefe del área quien la realiza, sin embargo aunque cualquier persona puede hacerlo, debe explicarse que no todos tienen la formación necesaria para realizarlo.

Pues para que se pueda realizar cualquier medición se debe contar con un encargado que realice la evaluación con una capacitación previa y que conozca el funcionamiento correcto de la herramienta.

En su concepto de quién debería realizarla, Bohlander, Snell, & Morris (2017) indica:

“Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos actuales, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un miembro del personal (...)” (p.310).

Como bien se indica por costumbre la persona a la que se le delega la realización de la evaluación es al encargado del personal, pues se confía en que su conocimiento de los colaboradores y los procesos le permita realizar esta función. Sin embargo la falta de preparación así como los paradigmas de la persona pueden provocar que la evaluación presente sesgos que perjudiquen el resultado y a la empresa.

La cual tomará decisiones en base a los resultados obtenidos. “La persona o personas que observan al menos una muestra representativa, normalmente tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados. Esta persona es con frecuencia el supervisor inmediato” Mondy R. & Noe (p.272, 2010).

El criterio de los autores difiere en quien debería realizar la evaluación pues Bohlander considera que cualquier persona puede ejecutar la función y Mondy especifica que debería ser el responsable del área, de igual forma en la empresas Guatemaltecas los criterios son amplios en cuanto sobre quien debe recaer la función de evaluador, pero sin importar quién realice la evaluación, debe importar más como lo hace.

En en este punto donde recursos humanos al ser un aliado estrategico de las empresas debe acompañar durante el proceso para proveer de una capacitación efectiva que le permita al evaluador realizar la medición de forma objetiva, para que los resultados sean de utilidad para el colaborador quien mostrara su desempeño y a la empresa que pueda detectar debilidades en la forma como se realiza el trabajo en la empresa, permitiendo encontrar oportunidades de mejora.

2.8. Diferentes métodos de evaluación

2.8.1 ¿Por qué se debe medir el desempeño?

Para muchas personas a quienes nunca se les ha evaluado o que al ser evaluados no han visto ningún cambio, la medición del desempeño es un requisito más con el que debe cumplirse con recursos humanos, lamentablemente la falta de información y del involucramiento han creado apatía en los colaboradores, quienes ven el proceso como algo repetitivo año tras año sin ver cambios que impacten en sus funciones.

Una forma de corregir esta apatía es la creación de una campaña informativa brindando detalles de los beneficios de la evaluación del desempeño, como también, la metodología que se empleara, permitiendo cambiar la percepción de la herramienta, brindando al colaborador un medio para demostrar su aporte en la organización y cuanto realmente contribuye en el alcance de las metas.

El cumplir con estas metas es de gran importancia en toda entidad, sino se llega a un resultado positivo es seguro que se tendrán pérdidas; lo que se busca con la medición del desempeño es encontrar los puntos de mejora que permita a los colaboradores alcanzar las metas de su puesto y las metas institucionales.

Para el autor Louffat (2013) “la evaluación del desempeño es el proceso de personal que busca medir las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y la productividad por medio de indicadores, tanto del equipo (en forma conjunta) como de cada integrante” en forma individual” (p.99).

Los colaboradores cuando se desvinculan de una institución en algunas ocasiones desconocen cuales fueron las razones que se le despidió, otro ejemplo de este tipo de situaciones es el desconocer porque no tuvieron un aumento como el de su par, si ambos realizan la misma función y su tiempo de servicio en la empresa es similar. Esta situación es algo común en las empresas Guatemaltecas, pues la falta de una evaluación del desempeño no le permiten al colaborador demostrar.

De forma objetiva basado en una herramienta muestre si efectivamente cumple con sus funciones, el autor ²Bader, Bloom, & Chang (1999) indica que:

“los equipos exitosos se comprometen con los resultados. A menudo buscan feedback sobre su desempeño y responden con acción” (p.5), es común que los colaboradores sientan molestias al tener una llamada de atención de su supervisor sin que este proporcione retroalimentación de que realizó mal.

Solamente se le acusa de que por su error algo salió mal, basado en la conjetura de ambos autores se puede extraer que es necesario realiza mediciones pues no se puede determinar la situación del colaborador y su cumplimiento de objetivos si no se revisa que hizo, como lo hizo y que logro con ello.

2.8.2 Programas de compensación

Las personas al realizar un buen trabajo esperan ser compensado por ello, es lógico pensar que los colaboradores de las empresa despues de su evaluación del desempeño quieran recibir una gratificación por el esfuerzo realizado.

Esto permitió alcanzar las metas del departamento al que pertenecen y a su vez contribuyeron con las metas de la empresa, es por ello que despues de medir debe evaluarse si es posible implementar algun programa que recompense ese esfuerzo, las compensaciones no son forzosamente monetarias, existen otros tipos de compensación como la celebración de cumpleaños, actividades de integración, beneficios medicos, etc. Estas actividades tienen como finalidad que el colaborador se identifique con la institución y a su vez mostrar el valor que tienen para la empresa.

Ademas de las compensaciones no económicas también se tienen las compensaciones económicas las cuales pueden ser: pago por comisiones, bonos de productividad, bonos por alcance de metas, etc.

El autor Mondy R. & Noe (2010) lo explica de esta forma “El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las

² Edición disponible año 1999

transferencias o las terminaciones de contratos” (p.257).

Sin embargo las compensaciones deben ser tratadas con cautela pues debe administrarse bajo un programa de compensaciones que permita a la empresa otorgar estos beneficios de forma equitativa en relación al buen desempeño del colaborador y no ser otorgados de forma subjetiva, pues esto provocaría descontentos al sentirse mal compensados los colaboradores que no reciban el beneficio.

Es comun escuchar a los colaboradores quejarse porque no son compensados adecuadamente y es en este punto donde la evaluación del desempeño permitirá tomar decisiones para el otorgamiento de beneficios de forma equitativa acorde a la contribución que haya realizado el colaborador para alcanzar las metas de la empresa; pues si se recompensa el esfuerzo por alcanzar las metas por lógica se notara un aumento en la eficiencia el siguiente año por la idea de que un esfuerzo bien enfocado puede llevarles a tener algún tipo de beneficio.

2.8.3 Métodos evaluación del desempeño

Conociendo la importancia de la evaluación del desempeño, su impacto y aporte en las organizaciones surgieron diversos métodos para evaluar el rendimiento de los colaboradores, pues ninguna empresa aunque sean del mismo sector económico funciona igual, siendo una de las causas sus políticas, pues cada empresa maneja diferente su negocio, su cultura organizacional y el plan estratégico al cual debe alinear sus objetivos.

Estos objetivos crean la necesidad de tener un método que se adapte a lo antes mencionado, es por ello que la evaluación del desempeño necesita emplearse de acuerdo a las exigencias de la empresa. El autor (Bohlander, Snell, & Morris (2017) indica que “los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar en los que miden rasgos, conductas o resultados” (p.317).

Como se ha mencionado cada empresa mide lo que necesita, es por ello que debe buscarse la metodología que mejor se adapte; no es un proceso sencillo pero debe obtener primero información del plán estratégico y establecer cual es la dirección que tendran los objetivos de la empresa. Para poder determinar las metas que tendrán los

puestos de la institución y con esto establecer el parámetro de medición para crear posteriormente la evaluación del desempeño.

Louffat (2013) define “los métodos más conocidos en cuanto a evaluación del desempeño como lo son el de jerarquización, el de escalas, el comportamental y el de resultados” (p.100). Sin embargo, la evaluación del desempeño no se puede reducir únicamente a los métodos indicados por Louffat, es por ello que es necesario listar otros métodos relevantes.

2.8.4 Tipos de métodos evaluación del desempeño

En cuanto a la metodología que se aplicara en las empresas debe comprenderse que no se puede realizar de una forma universal, pues cada método debe alinearse a los requerimientos de cada institución, por lo que se debe buscar el método que se adapte a las necesidades de cada tipo de empresa, dado que ningún modelo es perfecto pues cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Dando como resultado la creación de diferentes modelos de evaluación del desempeño, que por sus características y mediciones de situaciones generales permiten adaptarse mejor a diversas instituciones, la teoría indica que existen dos tipos de mediciones, la primera basada en hechos pasados y la segunda en el futuro.

2.8.4.1 Métodos de Evaluación con base en el pasado

Cuando se ignora la historia el ser humano es propenso a repetirla, pues hace caso omiso de los errores que derivaron en pérdidas o las estrategias que aportaron ingresos a la institución, es importante pensar en cuáles son los beneficios de evaluar lo que ya ocurrió pero también las desventajas de hacerlo.

El beneficio aprender de los errores que impactaron de forma negativa en los ingresos fueron y la forma como fueron corregidos son la base que permitirá crear herramientas que permitan en la siguiente medición una mejora en el alcance de los resultados.

Lo negativo de este método es que la información histórica solo se puede documentar de que forma ocurrió, como paso y que resultado se obtuvo siendo una metodología reactiva no preventiva.

Werther & Davis (2014) define esta el método basado en el pasado como “los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió... su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido” (p.313). Para Wether los métodos basados en el pasado son 10, sin embargo, se listan 6 métodos relevantes a continuación. Ver tabla 1.

Tabla 1 Métodos basados en el pasado

1	Escalas de puntuación	Es uno de los mas antiguos y por lo mismo de uso común, su característica radica en que la evaluación se realiza de forma subjetiva colocando en una escala de bajo a alto el desempeño del empleado
2	Listas de verificación	El método consiste en crear una lista y se colocar oraciones que describan el desempeño del colaborador, luego se le asigna puntuación a estas consideraciones y se obtiene la nota del desempeño.
3	Método de selección forzada	Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, entre las opciones se presentan dos positivas o dos expresiones negativas
4	Método de registro de acontecimientos notables	El método se basa en el registro de acontecimientos que hayan tenido relevancia, para esto el evaluador deberá llevar un control en su computadora alimentando el registro con los acontecimientos positivos y negativos de cada colaborador. Los acontecimientos se deben registrar en un período específico.
5	Escalas de calificación conductual	Este método utiliza la comparación de patrones conductuales predefinidos, la finalidad del método es la reducción de distorsiones en la medición y la subjetividad.
6	Método de verificación de campo	Este método requiere del acompañamiento de recursos humanos para poder validar si las calificaciones que otorga el supervisor son válidas, para esto requiere información del desempeño que ha tenido el colaborador, documenta y forma una evaluación partiendo de esta información.

Fuente: elaboración propia con base en Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

De los métodos indicados se pueden obtener puntos a favor o en contra pero cualquiera de estos solamente proporcionarían información de lo ocurrido, esto no es del todo malo pues si se aprovecha el conocimiento de lo que ocurrió en el pasado, puede formularse nuevas estrategias que proporcionen herramientas de corrección y estudiar los errores que permitan ajustar las estrategias de la empresa lo cual es aprender de lo ocurrido.

2.8.4.2 Métodos de Evaluación con base en el futuro

En un mundo en constante cambio, con un mercado globalizado exige que las empresas cada vez sean más ágiles en el manejo de su información y las tácticas que emplea. Que estas provean agilidad, se hace necesario crear planes que se adapten a esta nueva tendencia, es por ello que surgen los métodos de evaluación con base en el futuro, los cuales pretenden proporcionar una herramienta predictiva que no solamente sea un información de lo que ya ocurrió, sino, sea preventiva y permita tomar decisiones que cambien el resultado futuro con información actual.

Si solamente se considerara la información de lo ya ocurrido las decisiones no serían oportunas, es por ello que surge la necesidad de poder proyectar desempeños futuros. Según Werther & Davis (2014) considera “los métodos de valuación basados en el desempeño futuros se centran el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado” (p.313).

Para Werther se pueden considerar 5 técnicas básicas. Ver tabla 2.

Tabla 2 Métodos basados en el futuro

1	Autoevaluaciones	El método permite a los colaboradores autoevaluarse para alentar el desarrollo individual, permite determinar las áreas que se necesitan mejorar y permite la determinación de objetivos personas a futuro.
2	Administración por objetivos	El método consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia hacia los niveles inferiores de una organización, luego al evaluar el resultado de los niveles de abajo y como afectan la forma como se califica a los niveles más altos.

3	Evaluaciones psicológicas	El método consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, con esta información el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales de motivación que permitan predecir el desempeño futuro.
4	Centros de evaluación	El método consiste en realizar una simulación de condiciones de trabajo para evaluar el desempeño potencial en forma realista.
5	Escala de gráficas	El método mediante factores de evaluación considera las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que desean evaluar, se debe definir de forma simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Fuente: elaboración propia con base en Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Los métodos anteriores buscan encontrar patrones que permitan la predicción de un desempeño futuro; con esto un colaborador podría aportar ideas que brinden nuevas estrategias de negocio, un liderazgo bien desarrollado que puede influenciar en los colaboradores, por lo que podría forjarse nuevos líderes que sean la siguiente generación de gerentes dentro de las instituciones. Esto no sería posible sin la evaluación del potencial de los colaboradores los cuales tienen esa capacidad, pero sin que se evalúe no pueden ser explotados en beneficio del mismo colaborador y de la institución.

2.9. Método de evaluación del desempeño 360°

Ningún método es perfecto, se usa el que mejor se adecue a la institución donde se realiza, los métodos anteriores indican que la medición es en un solo sentido del evaluador hacia el evaluado.

Sin embargo, uno de los métodos más recientes indica que la medición puede realizarse en varias vías, es decir que el evaluador también puede ser evaluado. En la actualidad las empresas y el departamento de recursos humanos buscan nuevas técnicas que permitan adaptarse al nuevo colaborador, pues es un reto desarrollar las habilidades y competencias de este el cual tiene nuevas experiencias y su ideología va conforme a las tendencias de actualidad.

Por ello que es necesario buscar la innovación para medir a este nuevo colaborador y una de las herramientas con las que cuenta es la evaluación 360 grados.

Este método cambia la idea de que solamente se puede obtener información al medir del jefe al colaborador, pues el método proporciona información en distintas direcciones.

“Como lo indica su nombre, la retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisas posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros Bohlander, Snell, & Morris, (p.312, 2017).

Los beneficios que se pueden obtener son diversos, pues permite establecer los comportamientos y conductas que tienen los colaboradores, la visión de esto es de forma más objetiva pues se tienen diferentes personas que evalúan en diversas posiciones como también diferentes jerárquicas, desde el jefe, a su par y clientes que atiende, al tener una visión con diferentes personas que aporten información del puesto evaluado permite establecer de mejor manera las competencias de este; pues se puede medir como se ha desenvuelto con las áreas con las que tiene relación; permite obtener información sobre sus capacidades de liderazgo, atención al cliente, y la habilidad de comunicarse de manera efectiva; permitiendo formular una idea lo más cercana posible de forma objetiva del desempeño de una persona en su puesto de trabajo.

Al considerar la palabra 360 grados se puede pensar en que abarca todo lo que le rodea al colaborador, obteniendo una visión amplia de lo que ocurre con un puesto de trabajo en múltiples direcciones, pues a la vez que es servidor puede ser beneficiario de un servicio, en este sentido:

“El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980...su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de su subordinados” ya que toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores” Werther & Davis (p.327, 2014).

Si bien el método 360 no es perfecto para aplicar a todas las instituciones por ser una metodología compleja en la que la evaluación del desempeño.

Deberá considerarse alinear los descriptores de puestos correctamente para obtener información correcta. Así que la utilización del método 360 grados es la forma sistematizada para poder obtener la opinión objetiva de un puesto, un departamento o una sección de una empresa que es tendencia en diferentes instituciones a nivel mundial.

2.10 Competencia Laboral

2.10.1 Definición competencia laboral

Es la capacidad para efectuar una tarea del puesto de trabajo, lo cual es primordial para poder cumplir con los objetivos del puesto, para Alles (2011) “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p 47).

Sin embargo falta aplicar esta competencia al ámbito laboral, según la Organización Internacional del Trabajo (2020) lo define en tres conceptos:

“El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores”, es importante notar que los dos autores refieren en su concepto que las competencias laborales como un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que permiten al colaborador desempeñarse de forma adecuada en el puesto de trabajo permitiéndole alcanzar los objetivos de la organización”.

Para INTECAP (p.50, 2014) las competencias laborales se definen como: “es una capacidad que le permite a una persona realizar actividades laborales con el nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados”. Es por esta razón que las competencias laborales son pueden ser una herramienta útil en la medición del desempeño de los colaboradores, pues enmarca el concepto de la evaluación que es conocer la efectividad como bien lo menciona el autor.

Dentro de este orden de ideas las competencias laborales son observables en la aplicación de las funciones de los colaboradores pues son observables pues se puede establecer si tiene el conocimiento para desarrollar una función, aplica los procedimientos necesarios para desarrollar la actividad y las conductas que se requieren para

desempeñarse en el puesto de trabajo. Es por ello que INTECAP (p. 50, 2014) indica que “La competencia marca concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado”.

Es importante hacer notar que la competencia laboral

2.10.1.1 Competencia inferida y competencia observada

La competencia observada es aquella que directamente se esta presente durante el desarrollo de las actividades de trabajo diario de los colaboradores o bien durante un assestment center el cual se simula una actividad de trabajo.

De esta manera la competencia inferida se es el juicio formado por la observación indirecta el comporamiento de los colaboradores.

2.10.1.2 Competencias conductuales y competencias Tecnicas.

El comportamiento en el puesto de trabajo determina si el desempeño es adecuado o poco eficiente por lo que se hace necesario entender la forma en que las actitudes y los conocimientos del puesto se afectan por eso, es por ello que Alles (2011) lo define de como:

“Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión” (p.19).

El vínculo entre estos tipos de competencias permiten al colaborador aportar su conocimientos de sus trabajos anteriores y poder aplicarlos en la institución para poder desarrollar sus funciones y mejorar sus procesos.

2.10.1.3 Competencias Genéricas y competencias específicas

Las competencias genéricas son las catalogadas como las aplicables a toda la organización, que puede derivar de su filosofía empresarial, para Alles M. (p.25, 2009) lo define como “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. Por lo tanto para su aplicación debe entenderse cual es el enfoque de la institución y al establecerse analizarse que van de acuerdo a los principios de esta.

Las competencias específicas, se pueden considerar como las básicas para desarrollar las funciones de un puesto de trabajo, según Alles M. (p. 25, 2009) lo define como “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”.

2.10.2 Áreas y niveles de competencias laborales

Las competencias laborales no deben considerarse que tienen la misma aplicabilidad dado que cada una debe medirse con un nivel diferente, para algunos estos deberían ser de 7 niveles, sin embargo, para INTECAP (p.51-54, 2014) considera 5 niveles: básico, técnico, industrializado, profesional y profesional especializado los cuales se detallan a continuación:

2.10.2.1 Nivel básico tradicional

Se considera en este, las competencias de aplicación sencillas, en las cuales se necesita supervisión para el desarrollo de la misma. Se pueden considerar dentro de este nivel aquellas competencias de rutina, mecánicas que se ejecuta de forma repetitiva. El colaborador es no calificado o semicalificado.

2.10.2.2 Nivel Técnico

A diferencia de la competencia anterior, esta tiene un poco más de autonomía, sin embargo, necesita con frecuencia trabajar coordinado con otro colaborador, la complejidad de las tareas incrementa un poco el nivel, son actividades menos repetitivas, contribuye en la mejora de la calidad de los productos de la institución, por lo que se necesita personal calificado, altamente calificado.

2.10.2.3 Nivel industrializado

Este nivel considera personal tecnificado, pues se debe poseer la habilidad de poder dar instrucciones, realizar coordinación de personal, supervisar la actividad de otros, por sus características y requerimientos realizan actividades menos operativas, pero aún trabajan en centros de producción.

2.10.2.4 Nivel profesional

Para este nivel el personal que se clasifique deberá estar en puestos de mando superior, la competencia deberá estar alineada al diseño, planificación y administrar diferentes actividades de índole complejo.

Por sus características deben poseer un alto grado de responsabilidad y autonomía, por ser un puesto que tiene a su cargo personal la responsabilidad de las acciones de estos recae sobre el.

2.10.2.5 Nivel profesional especializado

Competencia que puede ejecutar trabajos que requieren de técnicas complejas, tiene total autonomía y responsabilidad de asignar recursos. Sus responsabilidades serán las de planificar, evaluar y transformar procesos. Con la finalidad de incrementar la productividad de los productos y servicios de la institución.

2.10.3 Grados competencia

Estos son el valor esperado en el que un puesto de trabajo debería encontrarse para poder cumplir con las competencias definidas para la posición. Para la valoración de las competencias se debe determinar el grado de cumplimiento que deberá tener el colaborador para considerarse que cumple la competencia en un nivel aceptable, lo cual no limita que se pueda encontrar en un grado mas alto, si lo hace es porque esta cumpliendo más allá de la expectativa de desempeño definido. Los grados de acuerdo a su complejidad se resumen la siguiente tabla:

Tabla 3 grados de competencias

Grado	Descripción
Excelente (A)	Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
Alto (B)	Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
Medio (C)	Representa un nivel muy bueno de la competencia.
Bajo (D)	Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es – al igual que los demás– sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores.

Fuente: cuadro con base en Alles, (2009 pág. 112)

2.10.4 Catálogo de competencias

Por definición según la Real Academia Española, (2020) el concepto de catálogo es “Relación ordenada en la que se incluyen o describen de forma individual libros, documentos, personas, objetos, etc., que están relacionados entre sí”, y la definición de competencias según Alles (p.47, 2011) es “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” se puede concluir que el catálogo de competencias es el listado de competencias que se aplicará dentro de la organización con la finalidad de permitir la medición del desempeño de los colaboradores.

En otro concepto ISOTools (2020) define el catálogo de competencias como:

“listado o diccionario de competencias recoge y describe las competencias de una organización o empresa teniendo en cuenta tanto las características de la misma, el tipo de trabajo que se desempeña, las actividades que realizan las personas además de la cultura organizacional de la empresa, la visión y los valores”.

Capítulo III

3. Metodología

3.1. Definición del Problema

En un mundo en constante cambio es vital establecer la situación actual en las empresas, pues sin un termómetro que permita este conocimiento se puede perder el control de esta, por lo anterior la medición del rendimiento de los colaboradores no es la excepción, por lo que surge la necesidad de medir su desempeño y aporte en el logro de los objetivos institucionales. Pero es preciso concretar qué se debe medir “Lo más conveniente es medir el progreso hacia un objetivo de negocios y la efectividad de su equipo al mismo tiempo. Por lo tanto, su equipo debe medir su propia dinámica y comunicación” Bader, ³Bloom, & Chang (p.15, 1999).

MiClub es una Asociación Solidarista que se dedica a ofrecer servicios y productos en beneficio de los colaboradores de Banco Promerica, con experiencia de más de 20 años y siendo una entidad no lucrativa por los principios que tienen todas las asociaciones Solidaristas a nivel nacional, MiClub debe tener un alto nivel de atención hacia los colaboradores de la institución a la que presta sus servicios, como ya se hizo mención. El objetivo de esta es ser un apoyo a las personas y para ello su personal debe estar a la altura de la exigencia que tiene la institución.

Es por esta exigencia que la calidad en el servicio es primordial, pues si la entidad tiene como objetivo apoyar y estar pendiente de la satisfacción completa de sus clientes debe velar porque sus procesos estén alineados con este objetivo, para poder llevarlo a cabo sus colaboradores deben tener el compromiso de brindar una excelente experiencia en la resolución de problemas y el cumplimiento de sus funciones. Hace menos de dos años se han tenido algunos inconvenientes por la carga de trabajo de los colaboradores, situación que no ha permitido cumplir la expectativa de prestar servicios oportunos derivado de la fusión de las entidades financieras banco Citibank de Guatemala y Banco Promerica de Guatemala.

³ Edición disponible del año 1999

MiClub al verse involucrado en el proceso de fusión se encuentra trabajando para 1,300 colaboradores de ambas entidades, el incremento en la cantidad de solicitudes, compras y problemas derivados de lo anterior ha creado atrasos involuntarios que ocasionan algunas inconformidades con la prestación de servicios.

Derivado a esta situación la administración de la Asociación tiene como objetivo desarrollar un proceso efectivo que permita mejorar sus tiempos de respuesta, por lo que realizó una revisión de procesos y actualización de estos para prestar una mejor atención, sin embargo, también es conveniente revisar el factor humano y evaluar ¿cuál es el impacto en el alcance de los objetivos organizacionales por una incorrecta aplicación de la evaluación del desempeño? actualmente no se realiza una evaluación objetiva del desempeño que permita una mejor toma de decisiones, tampoco puede medir el alcance del aporte de sus colaboradores y la carga de trabajo que tienen.

Por lo que se propone la utilización de la herramienta para la evaluación del desempeño utilizando el modelo 360° que puede demostrar si estos cumplen correctamente sus funciones, la carga de trabajo para el puesto y el alcance de los objetivos institucionales.

3.1 Delimitación del Problema

3.1.1 Ámbito Geográfico

El trabajo de graduación se realizó en la sede central ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala departamento de Guatemala.

3.1.2 Ámbito institucional

La información se compiló en la Asociación Solidarista MiClub.

3.1.3 Ámbito personal

La información se recopiló por medio del administrador de la Asociación y de los colaboradores de la Asociación Solidarista MiClub.

3.1.4 Ámbito temporal

El trabajo de graduación se ejecutó en el período comprendido de enero a agosto 2020.

3.1.5 Población y muestra

La población en la Asociación Solidarista MiClub es de 20 colaboradores, para un total de 6 puestos, se considerará un muestreo por conveniencia a 4 colaboradores de los puestos: administrador, asistente I, asistente II y cajero, derivado de la pandemia por la que atraviesa el país.

3.2. Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Implementar en la Asociación Solidarista MiClub el proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias, para determinar el desempeño de los colaboradores y obtener mejoras en el alcance de los objetivos organizacionales.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el uso de la herramienta actual de evaluación del desempeño y los resultados obtenidos para proponer mejoras al proceso y determinar la correcta metodología que deberá aplicarse para su implementación en la Asociación.
2. Determinar los objetivos de los puestos de trabajo para obtener información que permita establecer la medición adecuada para cada puesto de trabajo.
3. Determinar las competencias que requerirán los puestos de trabajo que permitan un adecuado desempeño de los colaboradores.
4. Diseñar el nuevo proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo evaluación 360 grados por competencias.
5. Evaluar por medio de una prueba piloto los resultados de la implementación del proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo de evaluación 360°.

3.3 Métodos y técnicas

3.3.1. Metodología

La metodología empleada para la obtención de información se obtuvo por los siguientes instrumentos:

3.3.1 Guía de observación

Al realizarse el primer contacto con el administrador, se establecieron los procedimientos para poder realizar el trabajo de graduación, dentro de estos se consideró el poder realizar anotaciones en el lugar de trabajo de los colaboradores de la Asociación por lo cual con apoyo de la guía de observación se realizaron anotaciones en relación con la forma de como realizan los procesos de trabajo de los colaboradores de los puestos considerados. Ver anexo VIII.

3.3.2 Entrevista

A través del uso de entrevistas semi estructuradas realizadas a los colaboradores se comprobó la información obtenida en la guía de observación, verificando los aspectos observados, esta información se utilizó para conocer los procesos, quienes las ejecutan y responsabilidades derivada de las mismas, con la información obtenida se estableció el diseño de un nuevo proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados por competencias.

También la entrevista aplicada al administrador sirve de base para establecer algunos parámetros que permitieron el diseño de la nueva herramienta de evaluación implementada en la Asociación Solidarista MiClub.

3.3.2.1 Entrevista de diagnostico

Por medio de esta entrevista se obtuvo información que se utilizó para tener un conocimiento general de la situación actual en la institución, la cual abarcó diversas preguntas que permitieron obtener información para la implementación de nuevo proceso de evaluación del desempeño.

3.4 Técnicas

Definida la metodología para la obtención de información se hace uso de las siguientes técnicas: entrevista, evaluación 360 grados por competencias, para poder cumplir con esto.

Por lo anterior se definen las siguientes fases que permitieron la implementación de proyecto evaluación del desempeño 360 grados por competencias en la Asociación Solidarista MiClub:

1. Diagnóstico situación actual
2. Definición de puestos de trabajo a evaluar
3. Evaluación de resultados

A continuación se define el proceso en anexo I.

3.5. Fase I diagnostico situación actual

Fase de diagnóstico con la que se establece el proceso actual en la Asociación y definir las etapas que permitirán determinar el funcionamiento de la metodología que se utilizó para la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Asociación MiClub.

3.5.1 Etapa I

3.5.1.1 Diagnóstico de situación actual

Como parte del diagnóstico de la situación actual realizada por medio de entrevistas con el administrador de la Asociación Solidarista MiClub, se determinó que la herramienta evaluación del desempeño no se realiza de manera formal, pues no está estructurado ningún proceso, sin embargo, las veces que se ha necesitado realizar ha sido de forma verbal, por lo cual surge la necesidad aportar una nueva herramienta que permita realizar esta función.

Al establecer la falta de una herramienta que otorgue información del desempeño de los colaboradores, se realizó un breve cuestionario con la finalidad de confirmar si los colaboradores tenían conocimiento del proceso de evaluación del desempeño el cual confirmó que no se realizaba (ver anexo II).

3.6 Etapa II

3.6.1 Definición de puestos de trabajo

3.6.1.1 Objetivo de puestos de trabajo

Para determinar los ponderadores a medir se realizó un análisis de puestos de trabajo que se evaluaron, para ello se crearon cinco nuevos descriptores de puesto para obtener la información necesaria para la implementación del proceso, derivado que al realizar la consulta de los actuales los mismos no se encuentran actualizados.

Por lo que para el buen funcionamiento de la herramienta se plantean nuevos descriptores basados en competencia los cuales serán el modelo para la implementación en toda la institución, las entrevistas de trabajo con el encargado de cada área permitieron establecer los requerimientos de cada puesto, así como las competencias para poder desarrollarlos, los puestos elegidos para el modelo de implementación son: Administrador, Asistente I, Asistente II y Cajero.

3.6.1.2 Administrador

Las funciones del administrador requieren que gestione todo dentro de la Asociación Solidarista, dando seguimiento a los proyectos que se aprueben en la junta directiva de la misma.

Las funciones requieren también controles y manejo de contabilidad, así como de distintos módulos en programa especializado para conseguir el alcance de objetivos. Razón por la que, el puesto requiere experiencia en este tipo de actividades, conocimientos de contabilidad y las siguientes competencias técnicas:

Tabla 4 Competencias administrador

Generales aplicables a toda la institución	Específicas del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a los cambios del entorno • Compromiso con la calidad de trabajo • Compromiso con la rentabilidad • Innovación y creatividad • Ética y sencillez • Perseverancia en la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y mejora continua • Capacidad de planificación y organización • Cierre de acuerdos • Colaboración • Comunicación eficaz • Gestión y logro de objetivos • Manejo de crisis • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Profundidad en el conocimiento de los productos • Tolerancia a la presión de trabajo • Trabajo en equipo • Conducción de personas • Dirección de equipos de trabajo • Liderazgo

Fuente: elaboración propia (2020)

3.6.1.3 Asistente I

El asistente I es la mano derecha del administrador pues dentro de sus funciones está el administrar a un pequeño equipo de asistentes que son el corazón de la Asociación pues son quienes ejecutan diversas tareas que mantienen en funcionamiento la misma. Adicional al rol de dirección también debe crear reportes para la toma de decisiones y ser control para las tareas de los demás asistentes, su puesto de trabajo requiere realizar los cálculos y pagos de cuotas patronales IGSS, IRTRA, verificación y cuadro de inventarios contra sistema.

Así como llevar controles que permitan revisar los niveles de venta de la institución, adicional a las atribuciones el puesto de tener las siguientes competencias técnicas:

Tabla 5 Competencias asistente I

Generales aplicables a toda la institución	Específicas del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a los cambios del entorno • Compromiso con la calidad de trabajo • Compromiso con la rentabilidad • Innovación y creatividad • Ética y sencillez • Perseverancia en la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y mejora continua • Capacidad de planificación y organización • Cierre de acuerdos • Colaboración • Comunicación eficaz • Gestión y logro de objetivos • Iniciativa - Autonomía • Manejo de crisis • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Profundidad en el conocimiento de los productos • Tolerancia a la presión de trabajo • Trabajo en equipo • Liderazgo

Fuente: elaboración propia (2020)

3.6.1.4 Asistente II

El equipo de asistente son los responsables de ejecutar el mayor contacto con los socios, proveedores y otras áreas que tienen relación con la Asociación, dentro de sus funciones se encuentra la atención al cliente (socios) atendiendo diversas gestiones las cuales pueden ser: gestiones de adelantos de salario, reclamos por consumos diversos, dar altas y bajas de socios, realizar contacto y pagos con proveedores de los diversos productos y servicios que presta la Asociación.

Para la realización de sus funciones requieren de las siguientes competencias técnicas:

Tabla 6 Competencias asistente II

Generales aplicables a toda la institución	Específicas del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a los cambios del entorno • Compromiso con la calidad de trabajo • Compromiso con la rentabilidad • Innovación y creatividad • Ética y sencillez • Perseverancia en la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y mejora continua • Capacidad de planificación y organización • Cierre de acuerdos • Colaboración • Comunicación eficaz • Gestión y logro de objetivos • Iniciativa - Autonomía • Manejo de crisis • Orientación al cliente interno y externo • Productividad

	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad en el conocimiento de los productos • Tolerancia a la presión de trabajo • Trabajo en equipo
--	--

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.6.1.5 Cajero

Representante de atención al cliente con mayor contacto con socios por encontrarse en la caja de la Asociación, sus funciones no se limitan únicamente a cobrar, también sus responsabilidades incluyen manejar inventarios cuya ejecución adecuada permite que el stock de productos se encuentre actualizado.

Evitando que no ocurra desabastecimiento de productos realizando las gestiones de solicitud a los proveedores de producto y servicios que presta la Asociación, para la realización de sus funciones debe cumplir con las siguientes competencias técnicas:

Tabla 7 Competencias cajero

Generales aplicables a toda la institución	Específicas del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a los cambios del entorno • Compromiso con la calidad de trabajo • Compromiso con la rentabilidad • Innovación y creatividad • Ética y sencillez • Perseverancia en la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y mejora continua • Colaboración • Comunicación eficaz • Gestión y logro de objetivos • Manejo de crisis • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Profundidad en el conocimiento de los productos • Tolerancia a la presión de trabajo • Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como complemento al diagnóstico del conocimiento de la herramienta de evaluación del desempeño, determinar la percepción de los colaboradores se realizará entrevistas individuales con los puestos seleccionados para poder comprender los puestos de trabajo, con base en esta información se formulan los siguientes descriptores de puestos considerando el tipo de modelo de evaluación del desempeño enriqueciendo los existentes.

De esta manera alinearlos para que la evaluación pueda ser viable pues actualmente las competencias que se consideran no se hacen basados en ninguna teoría, razón por la que aplicando el modelo de Martha Alles se diseñan los siguientes descriptores de puestos basados en competencias ver Anexo III.

3.7 Etapa III

3.7.1 Determinación de Objetivos de los puestos

Según la metodología utilizada como base del presente proyecto que es la utilización de las recomendaciones de la autora Martha Alles, es necesario determinar cómo los objetivos que tendrá cada una de las actividades de los puestos. Es primordial para poder considerar las competencias necesarias de los mismos entender cuál será la finalidad de cada uno de estos, para esto se plantea después de la entrevista con el administrador una matriz de puesto con los objetivos y los Kpi's que se utilizará como medición para determinar si el puesto alcanza las metas organizacionales ver Anexo IV.

3.8 Etapa IV

3.8.1 Valuación de Competencias

Al determinar los puestos a evaluar y luego de determinar los objetivos que debe cumplir se necesita realizar un análisis de las competencias y determinar los grados de alcance de estos.

Debe entenderse que los grados van clasificados de mayor a menor, los cuales se identifican con las literales A,B,C,D para el caso práctico de este proyecto se utilizarán los conceptos, superior, alto, medio, bajo y o aplica, siendo este último aquel que no compete al puesto de trabajo para cada uno se determinó la competencia junto con el grado y una descripción del mismo.

3.9. Fase II Prueba piloto

3.9.1. Prueba piloto

La prueba piloto permitió establecer el funcionamiento de la herramientas que se utilizaron en la implementación del modelo de evaluación del desempeño, para ello con la información de la fase I, se procedió a diseñar los modelos de evaluación, la prueba piloto considerará 4 puestos de trabajo, los cuales son elegidos muestreo a conveniencia de una población de 20 colaboradores, la herramienta consideró los siguientes puntos: objetivos, perfil de puestos y competencias de los puestos de trabajo.

La herramienta es de uso sencillo para los evaluadores los cuales se consideran 6, dos compañeros de trabajo, un jefe, un cliente externo y la autoevaluación que servirá de base para la comparación de la percepción que tiene el colaborador sobre su cumplimiento y la percepción de su trabajo con otras áreas, jefe y compañeros.

- Se ejecutó entregando a cada colaborador elegido una copia de la evaluación para su auto evaluación.
- La elección de los evaluadores se realizó considerando el siguiente criterio: dos compañeros de oficina que conozcan las funciones del evaluado, el supervisor y 3 clientes internos o externos que realicen transacciones recurrentes en la Asociación ver flujograma en Anexo VI.

Capítulo IV

4. Discusión

El presente capítulo recopila la información posterior a la implementación de la prueba piloto en la Asociación Solidarista MiClub.

4.1. Productos recopilación

4.1.1 Productos

Para llevar a cabo la implementación de un proceso de evaluación del desempeño bajo la metodología 360 grados por competencias, se hizo necesario contar con información de la Asociación Solidarista MiClub, por esta razón se hizo uso de la herramienta entrevista y observación por medio de una guía de observación como medios para obtener datos que permitieran elaborar conocer la situación actual.

Por medio de la guía de observación fue posible recabar datos en el lugar de trabajo de los colaboradores para obtener información de relevante que se utilizó en los descriptores de puestos, el formato utilizado (anexo VIII). Como complemento se utilizó entrevista de diagnóstico (anexo II) para poder obtener información de lo que actualmente se hace por medio del conocimiento de los colaboradores.

Con esta información se determinó como parte de los hallazgos encontrados con estas técnicas que, la falta de un departamento que realice de manera formal los sistemas de recursos humanos no habían permitido contar con perfiles y descriptores de puestos, por lo que se realizó una propuesta de nuevos, los cuales fueron elaborados considerando las jerarquías establecidas en el organigrama que posee la Asociación, los aportes que dieron los colaboradores de los puestos a los cuales se crearon los perfiles y la validación del Administrador de la Asociación.

Con la información validada se creó el formato de determinación de objetivos ver (anexo IV) y el formato de valoración de competencias ver anexo V.

Con esta última fue posible presentar una propuesta de diccionario de competencias que posteriormente se utilizó de base para la creación del formato de evaluación del desempeño 360 por competencias, de la Asociación Solidarista MiClub.

4.1.1.1 Identificación de la clase de puesto

En este apartado se abordó el título del puesto, la posición, información de a quien reporta, se indica si tiene personal que le reporta, la fecha y quien lo elaboró, esto con la finalidad de identificar correctamente el puesto. Se le consideró necesario, pues al tratar de identificar los puestos solo podía realizarse ubicando el mismo en el organigrama.

4.1.1.2 Descripción y especificación de la clase de puesto

En este apartado se incluye la naturaleza del puesto, la razón de ser dentro de la Asociación, que permitirá que se le entregue al colaborador una descripción que le permita comprender su aporte dentro de su departamento, detallar sus funciones genéricas, los requisitos en relación con la educación formal y se detallan las competencias que debe contar para poder realizar sus funciones del puesto.

Es importante incorporar en el presente documento, las competencias que debe cumplir el colaborador pues son, parte de los indicadores con las que se medirá su desempeño y debe tenerse una clara visión de estas. Se establecen dos tipos de competencias técnicas, las cuales son: competencias Generales o comunes para la Asociación y las competencias específicas que son propias del puesto. Es importante que se incluyeran dentro del documento, pues los colaboradores solo tenían conocimiento de que se debe cumplir con las competencias, pero no se tenía un documento en el cual de manera formal se estableciera las mismas.

4.1.1.3 Responsabilidades

Este apartado se incluye, dado que los colaboradores realizar diversas funciones; sin embargo, no se tenía definida cuál sería su responsabilidad en el puesto al realizar las mismas.

4.1.1.4 Relaciones del puesto

En este apartado, es importante contar con información de las personas y las áreas con las cuales el colaborador tiene relación. Al realizarse la evaluación 360 grados es vital determinar esto para poder completar el círculo de evaluadores.

4.1.1.5 Condiciones de trabajo

Este apartado únicamente se dejó indicado para los puestos operativos, los cuales por su naturaleza deben utilizar equipo de seguridad. Para los puestos administrativos no aplican; sin embargo, se creó el formato para que pueda ser utilizado a nivel general en la institución.

Derivado de la necesidad de necesitar los perfiles y descriptores, se crean nuevos para utilizarse en el proceso de evaluación, pues estos son la base para determinar las competencias y las responsabilidades del puesto. En la metodología de Marta Alles (p. 42, 2011) considera dentro de los pasos para la implementación de un proceso de evaluación del desempeño el definir el puesto y realizar la evaluación en función de este, por ello el contar con el descriptor de puesto es vital tener la versión más actualizada para poder llevarlo a cabo.

Los perfiles del área administrativa: administrador, asistente I, asistente II, cajero (anexo III).

4.2 Manual implementación

Como resultado de la implementación del proceso de evaluación del desempeño, se realizó un manual para la aplicación del mismo, con esto la Asociación puede realizar en el 2021 la siguiente evaluación del desempeño y contar con los descriptores que permitan la revisión de competencias necesarias para este fin.

El manual será de apoyo para que el proceso se le pueda dar continuidad dentro de la Asociación Solidarista MiClub, ver manual en el (anexo X).

4.3. Análisis de resultados

Posterior a la implementación de la evaluación del desempeño 360 grados por competencias, se realiza el análisis de información con la finalidad de detectar brechas y áreas de oportunidad de mejora de los puestos de trabajo: administrador, asistente I, asistente II y cajero.

Es importante mencionar que la ponderación otorgada a cada grado se elaboró de manera escalonada. La tabla muestra los rangos de valoración del desempeño, la cual empieza desde de nivel bajo con una puntuación de hasta 25 puntos, siendo el este en el cual el colaborador no muestra que realice la competencia y el nivel más alto el nivel superior con una nota de 100 puntos, en el cual el colaborador desarrolla competencia al 100%. Los evaluadores al realizar la valoración de las competencias lo hicieron en base a su conocimiento de la forma como hacen las tareas en el trabajo y la forma como se desempeña desde su percepción.

Tabla 8 Rangos de calificación

Rango	Calificación
de 75.01 a 100 puntos	Superior
de 50.01 a 75 puntos	Alto
de 25.01 a 50 puntos	Medio
de 0 a 25 puntos	Bajo

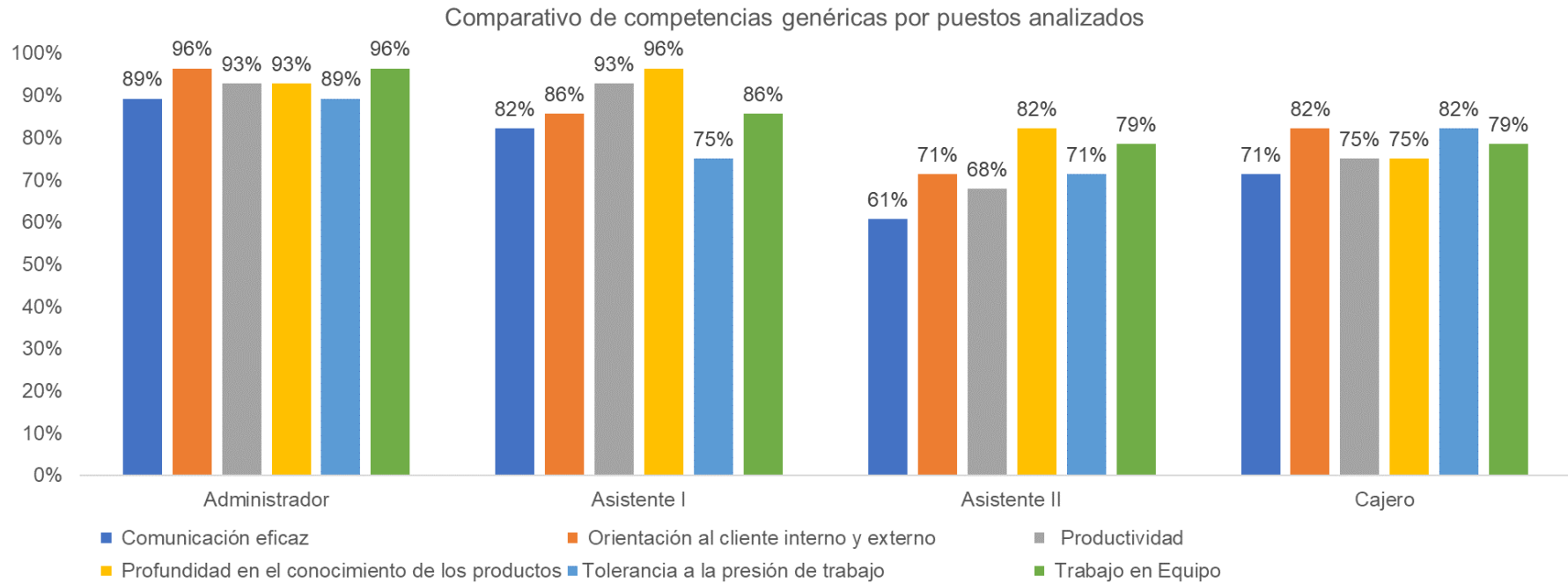


Figura 1 Gráfica comparativo de competencias genéricas por puestos analizados. Se realiza un comparativo de las competencias genéricas de la Asociación Solidarista MiClub con la finalidad de poder identificar brechas, cumplimiento entre otros factores que afecten el cumplimiento de las mismas.

Fuente: elaboración propia (2020)

Como la teoría lo indica, debe realizarse una separación entre las competencias que aplican a toda la empresa; estas son las competencias genéricas, que permiten apegarse a los principios de la filosofía empresarial, por tal motivo se realizó el comparativo del cumplimiento de las competencias genéricas de la Asociación Solidarista MiClub.

El primer aspecto relevante, es el resultado obtenido por en la competencia de comunicación eficaz en la cual se puede observar que el puesto del asistente II y cajero no llegan al 75% que se requiere para estar en un nivel alto, pero al evaluar al administrador y asistente II se puede observar que ambos se encuentran dentro del rango de nivel superior.

Esto indica que la competencia en los niveles operativos se encuentra aplicada en un nivel medio; sin embargo, el grado para las competencias es C, por lo cual se encuentra dentro de lo esperado con lo cual se puede determinar que tienen la capacidad para poder escuchar y entender a otro, pueden transmitir información clara y oportuna con la finalidad de lograr el alcance de objetivos de la institución. También se puede considerar que, los mandos altos administrador y asistente I se encuentran en el rango esperado, no obstante, es necesario que se mejore en los puestos operativos para que la brecha por falta de comunicación sea menor, de tal manera que se pueda elevar su nivel y permitir que mantenga una comunicación efectiva.

Se observa también la situación actual de la competencia orientación al cliente interno y externo, en la cual han manifestado algunos inconvenientes en la prestación de los servicios por parte de los colaboradores, quienes manifestaron descontento con los tiempos de respuesta; pues excede en algunos casos lo indicado cuando se toman los mismos. Al evaluar su desempeño, el cual se esperaría que se encontrara en un nivel superior; el administrador, asistente I y el cajero tienen en promedio 88%, lo que indica que se encuentran en el rango de lo esperado. Asimismo, el puesto de asistente II muestra un nivel del 71% que lo ubica en un nivel medio, al comparar con el grado esperado (C) se puede indicar que cumple con lo mínimo esperado en relación a esta competencia para el puesto.

Aunque cumple con el mínimo del porcentaje esperado, debe realizarse un plan de acción que permita mejorar la capacidad de actuar con sensibilidad, ante las necesidades de un cliente interno, externo o potencial. Entonces se buscará que la disposición de servicio mejore y con esto poder alcanzar un mejor desempeño laboral en área administrativa de la Asociación.

También es importante mencionar que, el cumplimiento del nivel de desempeño en cuanto a la atención del administrador hacia los clientes, está dentro del grado esperado superior y de acuerdo con lo observado se puede considerar que es muy buena. Debe hacerse la observación que, aunque las competencias están dentro de los grados establecidos, debe mejorarse debido a que se encuentra en un grado mínimo esperado; sin embargo, al ser la unidad objeto de estudio una entidad dedicada al servicio, debe ser prioritario contar con un nivel similar al observado en el administrador.

En relación a la competencia de productividad, los indicadores muestran que el promedio contemplado se considera que es aceptable. Se observa que, se encuentra dentro del grado esperado para cada uno de los puestos, aunque este sea el mínimo. En el caso del asistente II, debe realizarse una revisión de la situación o los problemas que pudieran estar afectando a las personas en el puesto de trabajo, para que este tenga 26% de diferencia, a comparación del promedio de 87% del grado observado de los otros tres puestos, pues los atrasos indicados por los asociados se pueden ver afectados por esta situación.

El nivel de la competencia de tolerancia a trabajar bajo presión en promedio se encuentra en un porcentaje del 79% es un nivel superior, pero al ver a detalle los puestos el asistente I y asistente II se encuentra por debajo del grado A esperado. Se puede decir, que este ve limitado lo cual dificulta que se pueda trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles. Por lo anterior, es necesario crear un plan de acción que permita mejorar la competencia y que puedan alinearse al grado del administrador y el cajero quienes muestran un alcance en el grado de la competencia suficiente para concretar decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.

Un aspecto importante en toda institución es el conocimiento de los productos que ofrece, esto implica un amplio conocimiento de estos por parte de los colaboradores, pues si ellos no los conocen, entonces se presta un servicio de mala calidad que provoca descontento en los socios, que esperan que los colaboradores sean expertos en la gama de productos con que cuenta la Asociación. Se pudo comprobar que, los porcentajes alcanzados en promedio se encuentran en un grado superior, esto significa que el colaborador es capaz de entender las ventajas de los productos, para poder ofrecerlos a los clientes de la Asociación. Se observa que el puesto del cajero no cumple con el porcentaje, debido a que se encuentra en 75% con respecto a lo esperado para el puesto.

Lo anterior tiene repercusiones negativas, debido a que es la persona que atiende con mayor regularidad y de manera directa y personal a los socios, debido al tipo de productos y servicios que se operan en la caja, este debe ofrecer un servicio que le aporte valor a los socios y que puedan obtener el máximo beneficio.

Finalmente, la ponderación de la competencia de trabajo en equipo, se aprecia que se realiza correctamente, debido a que las personas que actualmente ocupan los puestos tienen la capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar bien; lo que es positivo para llevar a cabo las estrategias de negocio que permita el alcance de los objetivos organizacionales. Debe mencionarse que, aunque el puesto de cajero tiene un grado D, este logró llegar a un grado superior (A) con un 79% en el nivel con respecto al promedio esperado. El cajero posee en varios de sus competencias un grado D, sin embargo, como lo menciona Alles M. (p. 74, 2009) "Grado D (el más bajo) no indica ausencia de la competencia, sino que la misma está desarrollada en su nivel mínimo. Es importante destacar, respecto de esto, que en muchas ocasiones este "nivel mínimo" es bastante alto y retador".

En efecto el puesto en la competencia de trabajo en equipo tiene una limitante que no se puede mostrar con la nota obtenida y es porque los cajeros en las 3 sedes de la Asociación, se encuentran alejados del resto de personal, dado que su función es atender la caja y la colocación de producto entre otras actividades que lo limitan para poder compartir con sus demás compañeros.

Finalmente se integró en una sola gráfica las competencias genéricas para poder realizar un comparativo de las mismas y poder realizar un análisis objetivos con los parámetros establecidos para el grado y competencia por puesto de trabajo.

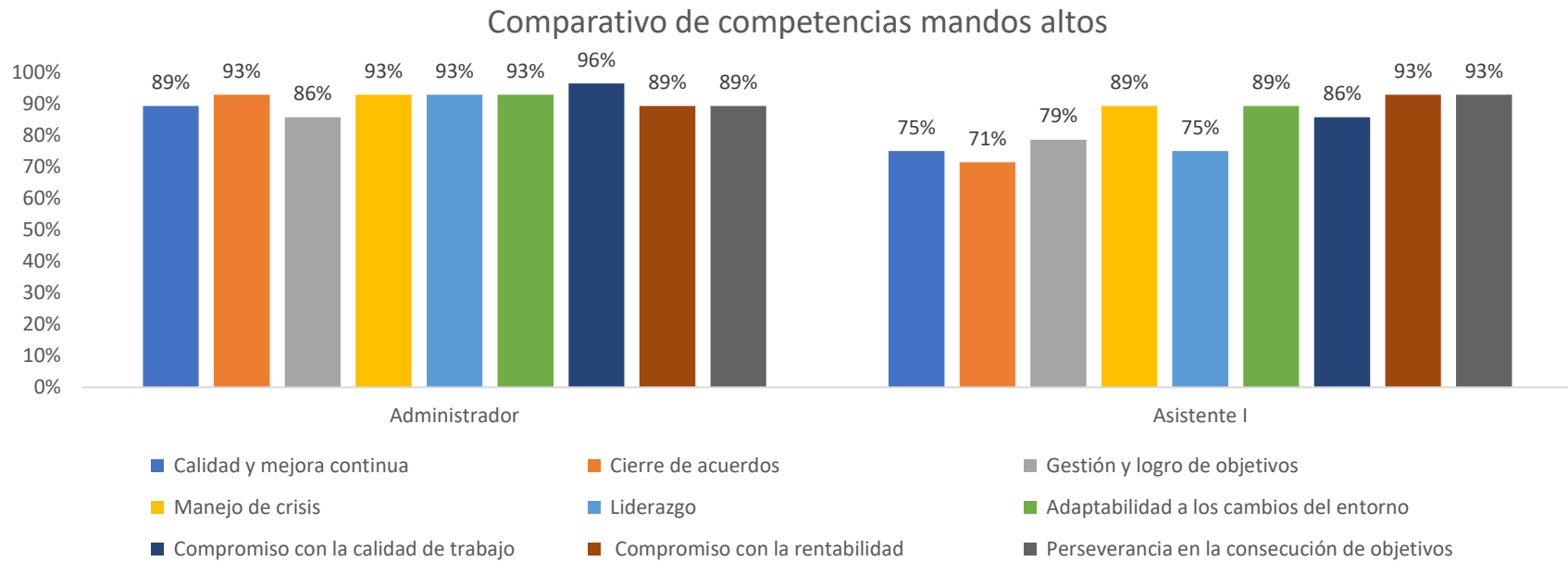


Figura 2 Gráfica comparativo de competencias mandos altos. Derivado que la dirección de la Asociación es primordial para planificación, ejecución y seguimiento de las actividades que se realizan es importante analizar las competencias que aplican a los mandos altos.

Fuente: elaboración propia (2020)

Derivado de la fusión de las entidades financieras a las cuales la Asociación Solidarista MiClub presta servicios, los procesos de la misma han sufrido cambios para adaptarse a esta nueva forma de trabajo. Por lo anterior se espera que los mandos altos cumplan con el grado esperado para cada puesto, es por ello que la competencia liderazgo tanto para el administrador como el asistente I deben esperarse que tengan un nivel con grado A y C respectivamente, para que esto genere compromiso y respaldo de sus jefes con el objetivo de enfrentar con éxito los retos que atraviesa la entidad como lo define la competencia en su definición.

Al analizar la gráfica, el administrador se encuentra en un grado superior y el asistent I se encuentra en un grado alto por lo cual se puede dar por válido que ambos puestos cumplen de buena de acuerdo al grado de cumplimiento de la competencia por puesto de trabajo.

En este orden de ideas, los mandos altos deben ser formadores de sus subordinados, tener la capacidad de delegar funciones, con la finalidad de no centralizar demasiadas atribuciones que puedan restarle tiempo productivo, para que sea aprovechado en la planificación de estrategias, así como analizar información de la Asociación para la toma de desiciones para el alcance los objetivos de la entidad. Por esta razón la competencia Gestión y logro de objetivos para el administrador, se definió en un grado superior; debido a que es el encargado de coordinar todas la actividades de la Asociación, al comparar los resultados esperados en gráfica se puede observar que aunque tiene un alcance de 86% , existe una brecha que puede trabajarse para mejorar el grado de la competencia.

En función de lo antes indicado, puede decirse que el asistente I cumple con estar en un grado superior, aun cuando su puesto requiere como mínimo se encuentre en un grado alto, esta es una fortaleza que el administrador debe aprovechar y establecer un plan de acción que le permita mejorar en la competencia.

En relación a la problemática expuesta, la transición para lograr cambios en los procesos, ha sido un reto como en cualquier institución, en el que sus procesos y las personas deben adaptarse. Por tal razón la competencia de adaptabilidad a los cambios del entorno se define como: la capacidad de identificar y comprender los cambios del entorno a los aspectos internos y externos de la institución.

En este orden de ideas, la competencia de adaptabilidad a los cambios del entorno indica que se debe estar preparado para identificar debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas y crear propuestas de mejora que pueden aplicarse en el establecimiento de nuevos procesos. Por lo anterior el nivel esperado para el administrador y asistente I deben ser un nivel superior, por lo tanto al comparar lo esperado con lo evaluado se verifica que ambos se encuentran en la capacidad de cumplir con dicha competencia y se observa que el nivel de desempeño promedio es de 90%.

Debe señalarse que, durante la implementación de nuevos procesos las situaciones de crisis son regulares, por lo que el colaborador debería estar en la capacidad de enfrentarlas sobre todo en los mandos altos. Lo anterior implica que el grado de la competencia manejo de crisis para el administrador debe ser de grado superior y el asistente I grado alto. Sin embargo, ambos puestos en promedio se encuentran en un 91% ubicándolos en un grado alto, lo cual les permite identificar aquellas situaciones de presión que surjan durante el desarrollo de sus funciones y poder administrar las mismas para poder crear soluciones y aplicar estrategias para su mitigación.

Cabe resaltar que la competencia perseverancia en la consecución de objetivos, se encuentra en grado superior para el asistente I; aún cuando su puesto requiere que cumpla como mínimo con un grado medio, por lo tanto cumple a sobre manera la misma y en promedio los dos puestos se encuentra en un nivel superior con el 91%. Esto pese a que la calificación más baja la obtiene el administrador y por ser este modelo para los demás colaboradores es un área de oportunidad de mejora.

Igualmente, se analizó la competencia calidad de mejora continua, que tiene como objetivo la optimización de recursos, materiales y personas. Debido a que se presenta una situación de unificación de procesos, los mandos altos tienen preponderancia en el nivel de desempeño de esta competencia; dentro de los resultados obtenidos de la evaluación se puede ubicar a los puestos en un nivel superior, obteniendo en promedio 82%. El asistente se encuentra con una nota de 75%, el cual es y se encuentra dentro de los niveles aceptables puesto que su puesto de trabajo lo requiere en grado C (alto).

Ahora bien, la Asociación tiene como objetivo la atención al cliente interno y externo que forman la base de la Asociación, por lo cual se hace necesario que los mandos altos lo tengan en mente todo el tiempo. Por lo anterior cumplir con la competencia compromiso con la calidad de trabajo, se define en hacer propios los objetivos de la organización para poder cumplir con sus obligaciones personales y de la entidad.

En función de lo planteado en la evaluación al respecto de esta competencia, se puede indicar que el grado de alcance para ambos puestos es en promedio de 95% (superior); es importante anotar que para ambos el grado necesario es superior dada su complejidad, por tal razón se hace mención de que está muy cerca de llegar a cumplir con la puntuación completa asignada. En función de lo anterior, se puede decir que ambos colaboradores demuestran en su evaluación que son capaces de cumplir con la competencia, lo cual le permite también alcanzar también la competencia compromiso con la rentabilidad con un promedio del 91%, ubicándolos en un grado superior. Esto quiere decir que son capaces de tomar decisiones rápidas, buscando cumplir con los objetivos organizacionales y tener compromiso de mejorar en su puesto de trabajo.

Finalmente la competencia de cierre de acuerdos, indica que los colaboradores deben tener la capacidad de cerrar acuerdos con los clientes internos y externos, proporcionando soluciones que beneficien a ambas partes y que permitan dar soluciones adecuadas a sus necesidades. Es importante mencionar que el administrador se encuentra en el grado superior con 93% de puntuación; no así el asistente I que debe mejorar su puntuación, ya que el puesto requiere se encuentre en un grado superior y su nota se estableció en 75%, que lo ubica en grado alto. Se identificó una brecha entre el nivel observado y el esperado para el nivel de desempeño de la competencia.

Comparativo competencias puestos administrativos

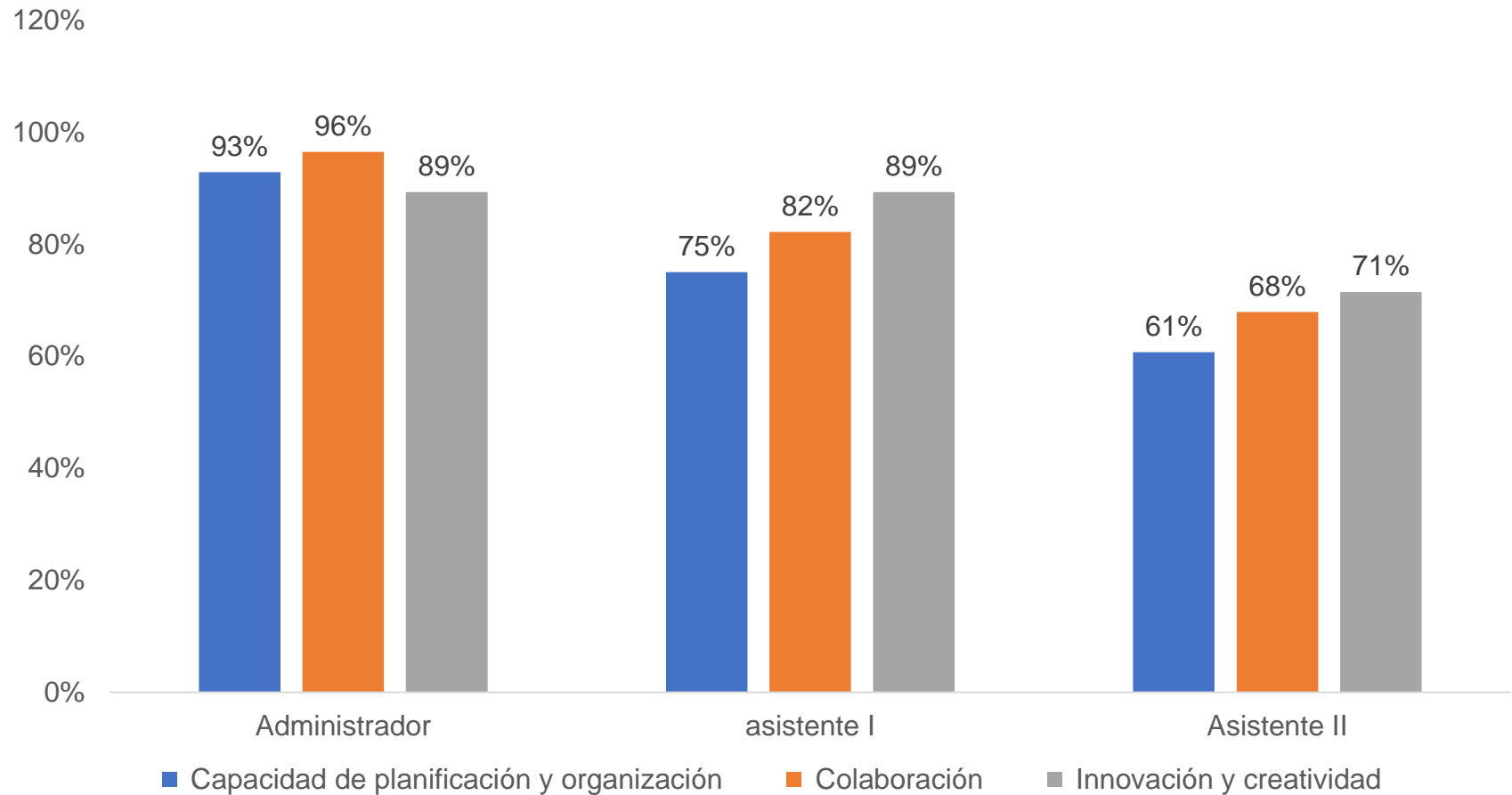


Figura 3 Gráfica comparativo competencias puestos administrativos. Al igual que analizar el cumplimiento de los puestos de los mandos altos se hace necesario analizar los puestos operativos buscando identificar brechas y oportunidades de mejora.

Fuente: elaboración propia (2020)

El uso efectivo del tiempo, es el resultado de una correcta planificación de las actividades que se realizan diariamente. Derivado del volumen de solicitudes y de operaciones en la Asociación, es necesario que los puestos administrativos cumplan con el mínimo nivel esperado de la competencia capacidad de planificación y organización, esto de acuerdo a su puesto; dicha competencia indica que el colaborador deberá ser capaz de priorizar sus actividades, proyectos o cualquier designación así como estructurar sus procesos con el fin de lograr sus objetivos.

En este orden de ideas, el nivel de la competencia promedio de los puestos administrativos se encuentran en 76%, ubicando la misma en un grado superior. Es necesario resaltar que debe destacarse que esta nota está en el límite inferior. Al analizar los puestos de manera individual, el administrador cumple con el 93%, el asistente I en 75% y asistente II con el 61%, el grado para cada nota esta en el nivel adecuado de acuerdo al puesto de trabajo, el asistente I se espera tenga un nivel de grado Alto y el asistente II grado medio.

Como se ha mencionado anteriormente, el servicio al cliente es una prioridad para la Asociación, por lo cual los colaboradores deben brindar una buena atención al cliente interno; es decir, a sus compañeros de trabajo a los cuales les brindan soporte. Es importante que en el nivel de esta competencia se considere el apoyo a los pares, jefes y otros compañeros, crear relaciones basadas en confianza que permitan responder a las necesidades de de cada uno. El promedio de nota para dicha competencia observada en los puestos administrativos es de 82%, ubicándolo en grado superior; aunque únicamente el administrador y el asistente I tienen en su puesto estar en grado A y el asistente II en grado B los resultados muestran que todos se encuentran con un nivel de la competencia adecuado.

Así también, la competencia de innovación y creatividad le otorga la capacidad al colaborador de dar soluciones nuevas, que permita resolver situaciones que se presenten en su puesto de trabajo, en la institución y sus compañeros con el fin de aportar valor a la institución. Al analizar los datos es importante mencionar que, el puesto asistente II tiene asignado un grado medio, sin embargo el puesto tiene una nota del 71% ubicándolo en grado alto, en promedio los tres puestos se ubican con el 82% en el grado superior

brinando con esto la oportunidad de ser elementos que suman valor a la Asociación Solidarista MiClub.

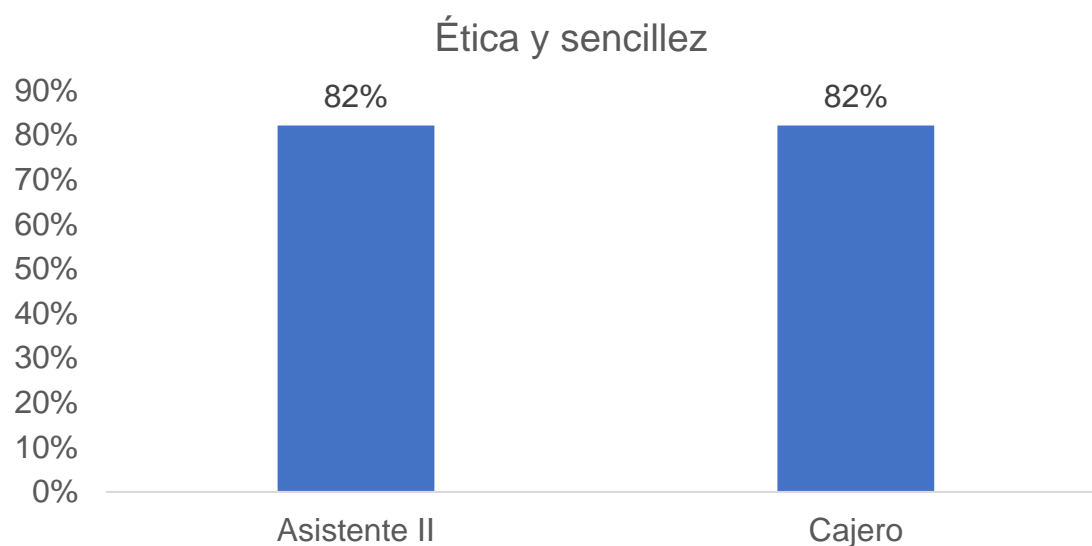


Figura 4 Gráfica Ética y sencillez. Dado que ambos puestos de trabajo tienen como responsabilidad el manejo de valores, es importante señalar que un alto nivel de esta competencia es vital para mantener los valores de la Asociación protegidos. Los colaboradores evidencian un grado superior de la competencia ética y sencillez cuyo concepto indica que debe tener la capacidad de actuar bajo los valores morales y de buena costumbre así como ética profesional para realizar sus funciones.

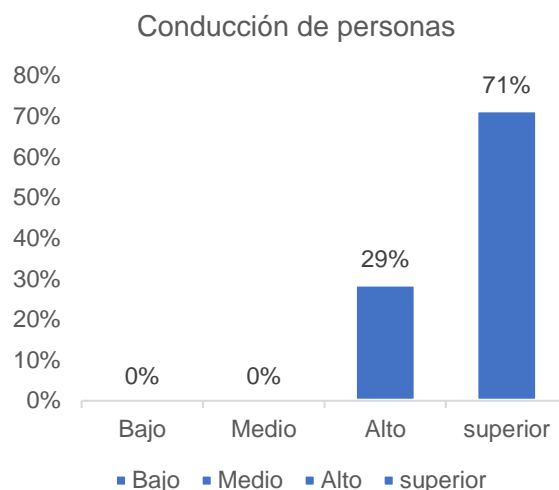


Figura 5 Gráfica conducción de personas. El 71% de los evaluadores consideran que el administrador se encuentra en un nivel superior y 29% en un nivel alto con lo cual él puede dirigir, distribuir tareas, así como delegar autoridad a sus subordinados.

Fuente: elaboración propia (2020)

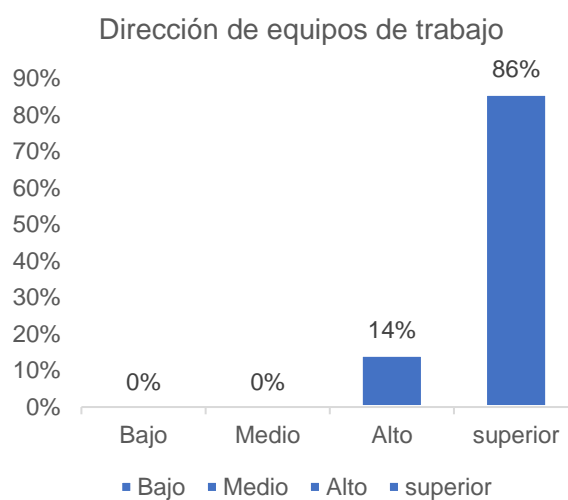


Figura 6 Gráfica dirección de equipos de trabajo. El 86% de los evaluadores considera que el administrador se encuentra en un nivel superior y el 14% lo ubica en un nivel alto, con esto se puede inferir que es capaz de integrar y dirigir un equipo con éxito, así como la distribución de las tareas del área.

Fuente: elaboración propia (2020)

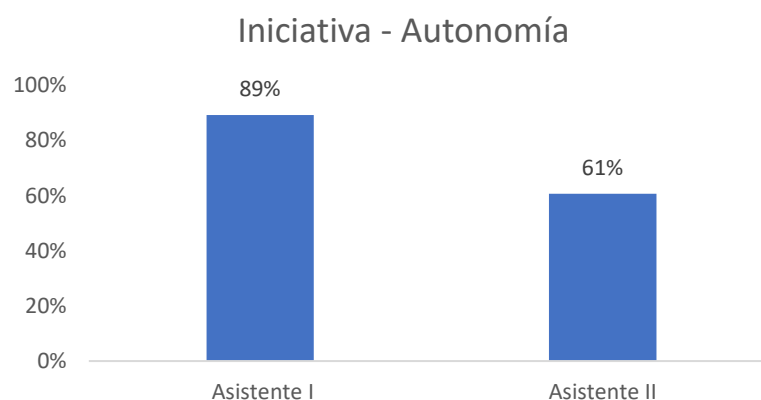


Figura 7 Gráfica Iniciativa - Autonomía. Por ser puestos de apoyo para el administrador los puestos de asistente deben considerar dentro de sus competencias la iniciativa y la autonomía pues es vital que estos puedan actuar de manera proactiva, resolver problemas por medio de soluciones prácticas, utilizar las herramientas tecnológicas disponibles por estas razones se asigna un grado alto de cumplimiento al asistente I y un grado medio al asistente II; derivado de sus funciones el promedio de ambos puestos lo ubican en un grado medio con un resultado del 75%.

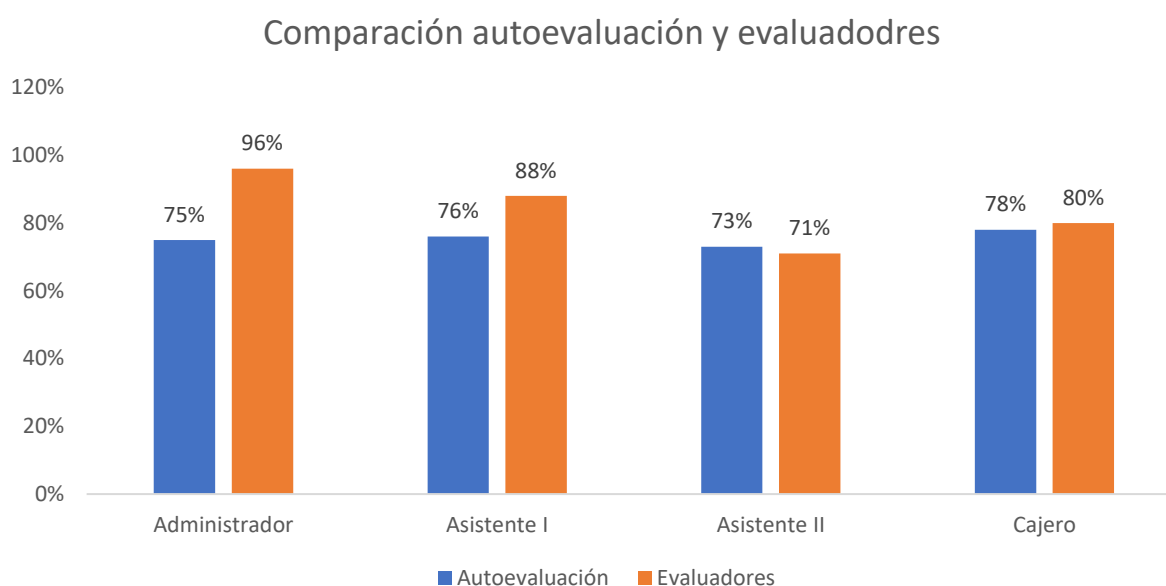


Figura 8 Gráfica Comparación autoevaluación y evaluadores. Para finalizar el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación realizada, el alcance de cada competencia permite a los colaboradores que ocupan los puestos de trabajo realizar sus funciones diarias de manera adecuada, con la finalidad de prestar un buen servicio al cliente interno y externo, mantener una comunicación efectiva que permita transmitir y recibir información, ser de apoyo y otorgar soluciones que provean un adecuado servicio permitiendo alcanzar los objetivos de la Asociación. En promedio la autoevaluación tiene un 76% frente al 84% de la percepción del desempeño general de los cuatro puestos evaluados, en la Asociación

Solidarista, por lo cual se puede considerar que, aunque se encuentra en un grado superior la percepción de los evaluadores puede mejorar el resultado con planes de acción que permitan cerrar las brechas identificadas.

4.4. Discusión

En la Asociación Solidarista MiClub, se realizó la implementación del proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias. Se realizó una prueba piloto con la finalidad de aportar a la entidad una herramienta, que le permita obtener información del desempeño por competencias de sus colaboradores. Por lo anterior, se elaboró una herramienta en la cual se consideraron las competencias acordes a cada puesto sujeto de evaluación, el proceso se puede validar con la teoría la cual indica la importancia de esta herramienta en las empresas sin importar su giro de negocio, permitiendo determinar la percepción de las personas con respecto al desempeño que tienen de los colaboradores de la Asociación.

La relación existente entre una evaluación del desempeño y el movimiento Solidarista cuya premisa es el servicio, así como la forma de influenciar en la Asociación Solidarista MiClub que con 20 años de experiencia mantiene el principio de servicio, es importante el poder evaluar las competencias que permitan alcanzar el grado esperado de calidad en la atención a los asociados, por lo que surge la necesidad de velar porque la atención al cliente sea una premisa preponderante dentro de la misma, manteniéndose como parte integral de los procesos.

Por consiguiente, se hace necesario realizar una evaluación que valorara la competencia Orientación al cliente interno y externo en la cual los colaboradores se mantienen en un grado Alto (75 puntos) hasta un grado superior (100 puntos); demostrando la percepción de los evaluadores en relación a esta competencia que se observa en un nivel adecuado, resultando en una apropiada atención al cliente y que busca la satisfacción de los socios. Por lo tanto, permite mantener el principio de servicio de forma adecuada y el buen funcionamiento de los servicios que se ofrecen en la Asociación.

Molina Bonilla, C.A. (2015) aborda en su tesis la importancia de una aplicación de evaluación del desempeño bajo la metodología 360 grados en la cual resalta; que luego de evaluarse permite a la gerencia tomar decisiones de mejora.

En la institución, este punto se confirma luego de realizar la evaluación del desempeño; en la cual aunque los puestos evaluados mantienen consistencia en sus calificaciones, algunos ponderadores llaman la atención, debido a que deben ser revisados debido al resultado obtenido que, aunque no es deficiente, es posible proponer mejorarse y se recomienda realizar planes de acción para conseguir elevarlo; esto con con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución y poder realizar alguna acción a mediano y largo plazo, que permita apoyar al colaborador a mejorar su grado de desempeño.

En el sentido de la importancia de las evaluaciones, Fernandez Contreras, S.V. (2015) indica que la falta de la realización de una evaluación repercute en el éxito empresarial derivado de que, aunque se tenga capacitaciones al personal, estas no estaran 100% acorde a las brechas de los puestos, pues no se tiene un estudio técnico como lo hace la evaluación del desempeño que permita obtener información relevante de las áreas de oportunidad de los colaboradores.

Aunque la Asociación tiene 20 años de experiencia en el mercado, actualmente no posee un departamento de recursos humanos, razón por la que los subsistemas de recursos humanos; no son aplicados de forma técnica. El administrador, tiene experiencia en el manejo de asociaciones, por lo cual ha implementado procesos para llevar la parte que corresponde realizar a un área especializada. Como apoyo a la gestión del Administrador, luego de realizarse esta primera evaluación del desempeño, se aporta una herramienta que le permita realizar la retroalimentación y proponer planes de acción que permitan al colaborador mejorar su desempeño, esto es por medio de un Manual de implemetación de evaluación de desempeño 360 grados por competencias.

Como lo indica Muñoz Tenorio, A.M. (2015) en su tesis, en la cual evidenció que la falta de un departamento de recursos humanos impacta en el desempeño de los colaboradores por no realizarse el proceso de evaluación del desempeño.

Cabe señalar la importancia y aporte a la institución en la que realizó el estudio al crear un proceso de evaluación del desempeño bajo la metodología 360 grados.

En este orden de ideas, los colaboradores aunque si tienen una retroalimentación, esta no se basa en los principios técnicos que permitan una evaluación, la cual debe ser objetiva, el desempeño evidenciado en la Asociación Solidarista muestra que es necesario realizar gestiones para mejorar algunos indicadores, como la medición que se realizó a la competencia de comunicación eficaz, la cual se encuentra entre el grado medio y el grado superior, encontrando un hallazgo en el hecho de que los puestos del asistente I y asistente II, requieren tomar acciones que permitan mayor apoyo para gestionar y mejorar la competencia. También es importante mencionar que, sin un departamento de recursos humanos será tarea del administrador realizar estas acciones.

La importancia de contar con el personal adecuado como lo indica Stoner, Freeman, & Gilbert, JR, (1996, p.410) en su definición de la importancia de la ARH “pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan”. Puede indicarse que dicha afirmación es válida, pues la única forma de mantener al personal adecuado, es realizando una evaluación del desempeño por competencias para la entidad y tener personal con la capacidad de cumplir con los requerimientos que necesitan los puestos de la Asociación y con esto, cerrar brechas para mejorar el desempeño a nivel general.

De esta manera al revisar los resultados de las evaluaciones de: el administrador quién cumple en un (96%) sus competencias, el asistente I con el (88%), el asistente II el (71%) y el cajero evaluado el (80%) se deben tomar acciones para mejorar los resultados permitirá, si se eleva el grado del desempeño de los colaboradores estarán más cerca de cumplir con los objetivos del puesto, consiguiendo que la Asociación cuente con personal capacitado y con las competencias en un grado aceptable.

De esta manera se logra mejorar la percepción de los evaluadores que son los propios compañeros, asociados y clientes internos / externos. Estos no fueron elegidos aleatoriamente, se realizó una revisión de las personas con las que los colaboradores, tienen mayor relación y como bien lo indica Bohlander, Snell, & Morris (p.310, 2017).

“Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, integrantes del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores”.

En relación con lo anterior, la elección fue objetiva derivado de la relación con los puestos, realizando en conjunto con el administrador la elección de evaluadores basados en el trato que mantienen con los puestos, pues se necesita que el evaluador conozca el trabajo de los colaboradores. Aunque no se cuente con un departamento de recursos humanos derivado de las políticas de la institución, se hace relevante que se continúe con la aplicación de un adecuado proceso de evaluación, para mejorar la correcta ejecución de las competencias necesarias para realizar las funciones de cada puesto en la Asociación y los resultados de este primer proceso pueda validarse el siguiente año con otro proceso de evaluación.

Cabe resaltar como lo menciona Bohlander, Snell, & Morris (2017, p.306) para poder estandarizar los requerimientos del puesto a evaluar se debe conocer a profundidad el mismo, por esta razón se solicitó los descriptores de puesto, los cuales al no ser encontrarse una versión formal, no podían utilizarse para la realización de la evaluación. Como resultado de esto, se propusieron los formatos de descriptores, uno por cada puesto; así como el respectivo perfil de puesto, para tener una base de las competencias de la posición a evaluar, con estos se propuso un catálogo de competencias técnicas que permiten conocer el desempeño de los colaboradores.

Es por eso, que se realizó un análisis de cada una de las competencias por puesto, para validar el grado de cumplimiento, con la finalidad de detectar brechas y plantear planes de acción que permitan al colaborador tener la oportunidad de mejorarla y elevar su grado de desempeño. El puesto que se detectó que necesita atención y seguimiento de forma objetiva, es el asistente II el cual fue el más bajo de los cuatro puestos evaluados con una nota final del 71%.

Al realizar el análisis de ponderador el resultado global se ve reflejado en el nivel de la competencia de Orientación al cliente interno y externo en un 71%, este ponderador tiene un peso de 20% del total de la evaluación. Ya que el principio de servicio es fundamental para la Asociación, se detectó una brecha que deberá contemplarse en un plan de acción que permita mejorar la competencia.

Louffat (2013) plantea que la suma de todas las habilidades, conocimientos y actitudes no se consideran únicamente como un todo, sino debe también individualizarse y es por esta razón que al evaluar a cada colaborador de acuerdo a las competencias de su puesto, permite establecer brechas para identificar oportunidades de mejora que tendrán como resultado la creación de capacitaciones, revisión de procesos y retroalimentación de la forma como ejecuta las competencias del puesto el colaborador para poder realizarlas de forma objetiva que aporte valor a la posición evaluada.

Cabe decir que, utilizar la evaluación 360 grados por competencias fue la elección adecuada para la Asociación, ya que, dentro del proceso se considera la auto evaluación del colaborador, brindando una percepción de como considera su grado de cumplimiento. También como ejecuta las competencias de su puesto, dándole la oportunidad de identificar brechas en su actuar y poder aportar ideas de mejora que pueden ser implementadas en su trabajo, así como también tener la percepción de otros, a través de los evaluadores para complementar la evaluación 360°.

Al respecto, hace sentido la concepción de Bohlander, Snell, & Morris, (p. 312, 2017) quien considera la retroalimentación 360 grados permite una panorámica más amplia del desempeño del evaluado. Resultando en información relevante que aporte valor y mejoras al puesto de trabajo, por medio de planes de acción para elevar el grado en las competencias del mismo.

Por eso al realizar la evaluación, se consigue un análisis de cumplimiento de las competencias, preparar planes de acción y proponer estrategias que permitan mejorar para brindar un excelente servicio. Lo cual es la premisa inicial de discusión, pues aunque los colaboradores tienen un grado que va de alto a superior, las quejas de atención de clientes se mantienen, esto se comprobó por medio de la observación en el lugar de trabajo de los evaluados.

Como se mencionó al inicio de este apartado de discusión de resultados, Muñoz Tenorio, A.M. (2015) en su tesis también expone la importancia de la implementación de un proceso de evaluación del desempeño.

Debe señalarse que dado el valor que aporta a la institución en la que se realice, promoviendo que se pueda dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño y que sea realizado de forma anual, para poder retroalimentar al personal, así como apoyarlos cerrando brechas de los puestos.

La utilización de un manual para la implementación de un proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias, permitirá la estandarización del sistema para el administrador al ser responsable de los procesos y tener una herramienta técnica que le permita identificar las acciones necesarias para realizar una siguiente evaluación en los siguientes 12 meses. Debe considerarse a los teóricos que exponen sobre la importancia de la gestión del talento humano, así como también tesis que muestran en sus resultados la importancia de la realización de evaluaciones para conocer el desempeño de los colaboradores y luego de una aplicación técnica de un proceso de evaluación del desempeño en la Asociación Solidarista MiClub.

Dentro de este marco se puede indicar que los resultados de la aplicación de este proceso permitieron identificar competencias clave, que deben ser atendidas y que luego de una revisión de procesos, pueda elevarse a un grado más alto, brindando soluciones de mejora en la percepción del servicio en comparación al que actualmente brindan en la institución, pues los colaboradores podrán cerrar brechas que permitan alcanzar un mejor desempeño a mediano y largo plazo consiguiendo cambiar la percepción de servicio de la Asociación Solidarista MiClub.

Conclusiones

Después de realizar el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la Asociación Solidarista MiClub, se puede concluir que:

Al implementar un proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias, este permite tener una visión objetiva del desempeño de los colaboradores entre el desempeño real y el desempeño esperado de los puestos de trabajo evaluados. Asimismo, se pudo observar que existen oportunidades de mejora.

Se estableció que los puestos de trabajo actualmente no se encuentran evaluados con un proceso por competencias, aunado a esto la falta de perfiles así como de descriptores de puestos adecuados traen como consecuencia que no se puedan delimitar las funciones de los colaboradores se restringe la retroalimentación del desempeño por lo que es difícil determinar las áreas de mejora y si cumple con las funciones de su puesto. Por lo anterior se hace necesario el rediseño de los descriptores y perfiles de puesto.

Se determinó que, actualmente no existe una herramienta que permita conocer los objetivos de los puestos de trabajo; también que sirva de insumo para realizar una medición técnica y objetiva. Por lo tanto al establecer un nuevo proceso de evaluación del desempeño se hace necesario definir los puestos que deben ser evaluados, pues no es posible realizar una evaluación objetiva si no se ha establecido cuáles son las funciones, las competencias, el lugar donde ejecuta su trabajo entre otras características que pueden ser establecidas a través de un descriptor de puestos.

Al realizar el análisis de los descriptores de puestos, se observó que estos puestos de trabajo no tienen, definidas ni contenidas las competencias laborales necesarias para el óptimo desempeño de los colaboradores que ocupen los puestos de trabajo analizados. Lo anterior, implica que esta herramienta pueda ser utilizada por el administrador como una fuente de retroalimentación hacia los colaboradores.

Derivado de la falta de un proceso de evaluación, se diseñó el nuevo proceso de evaluación de desempeño 360 grados por competencias, que permitirá una evaluación técnica y objetiva que sirva de insumo para ascensos, mejoras salariales y establecer brechas y programas capacitación.

Se realizó una prueba piloto para comprobar la implementación del proceso y se pudo determinar que es una herramienta elaborada técnicamente y es adecuada para evaluar los distintos puestos de la estructura organizacional de la Asociación Solidarista MiClub. De la implementación realizada, se obtuvieron datos relevantes que permitirán al administrador realizar planes de acción acorde a las competencias que tienen áreas de oportunidad mejorando aspectos como la competencia de orientación al cliente interno y externo para darle la oportunidad a los colaboradores de brindar una mejor atención a los socios de la entidad.

Se observó que, no existe un departamento de recursos humanos, lo cual repercute en los procesos de esta área afectando las actividades del administrador, quien es el encargado de realizar estas funciones; lo cual afecta todos los subsistemas de recursos humanos entre estos la evaluación del desempeño entre otros procesos.

Recomendaciones

Se sugiere a la Asociación Solidarista MiClub, continuar con la implementación del proceso de evaluación de desempeño 360 grados por competencias, en los demás puestos de trabajo que no fueron incluidos en el presente documento, pero que si forman parte de la estructura organiacional.

Se propone al administrador terminar con la elaboración de descriptores y perfiles de los puestos que no se consideraron en el presente documento; teniendo en cuenta que deben ser incluidas las competencias laborales que pueden ser tomadas del catalogo de competencias incluido en el manual de implementacion del proceso de evaluación.

Se recomienda realizar actualizaciones periódicas de los perfiles y descriptores de puestos que incluyan competencias genericas y específicas del puesto; esto con la finalidad de incluir algún cambio que pudiera darse en las funciones y por ende en las competencias anteriormente.

En este orden de ideas, se sugiere mantener actualizado el catalogo de competencias para tener alineados los puestos de trabajo con las funciones que realiza, pues si una competencia ya no es aplicada al puesto debe eliminarse de su descriptor y de igual manera si la información no considera la competencia poder incluirla para que sirva como base para el diseño de la siguiente evaluación.

Se sugiere utilizar el diseño de evaluación del desempeño 360 grados por competencias, que se encuentra como anexo en el presente documento, cuya fin es servir de guía para la correcta implementación de la evaluación. Así mismo la utilización de la herramienta sugeridas en el manual lo cual servirá para obtener información en cuanto al rendimiento de los colaboradores y las necesidades de capacitación para ir cerrando brechas entre lo observado y lo esperado.

Se sugiere delegar la responsabilidad a una persona dedicada a gestionar los subsistemas de recursos humanos dentro de la Asociación, para que sea responsable de dar seguimiento a la implementación de herramientas como la evaluación del desempeño de forma técnica y que sea de apoyo en cada proceso, permitiendo realizar la consolidación de información y posterior presentación de resultados.

A futuros estudios y profesionales se insta a continuar profundizando en el tema de la evaluación del desempeño 360 grados por competencias, dada la utilidad que tiene en su aplicabilidad en las empresas en las cuales se adopte el proceso.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LA TRILOGIA*. Buenos Aires: Editoriales Granica, S.A.
- Alles, M. A. (2011). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1984). *Ley número 6970 de asociaciones Solidaristas*. San José: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
- Bader, G., Bloom, A., & Chang, R. (1999). *La medición del desempeño de un equipo: guía práctica para encontrar las claves del éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. México D.F.: McGraw Hill.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, novena edición*. D.F. México: McGRAWHILL.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- INTECAP. (2014). *Desarrollo de la Formación Ocupacional*. Guatemala: INTECAP.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2012). *Administración 14ava edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Mondy R., W., & Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos Decimoprimer edición*. México, D.F.: Prentice Hall Internacional.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación.
- Quiñonez Porras, O. H., & Marroquín Reyes, A. O. (2012). *Métodos Cuantitativos II*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert, JR, D. R. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.

Unión Solidarista Guatemalteca. (2011). *Solidarismo oportunidad y prosperidad para todos*. Guatemala.

Vigier, H., Pasqueré, C., Menichelli, F., & Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

E grafía

Envío.org. (04 de junio de 2020). *Envío.org*. (U. C. UCA, Editor) Obtenido de <https://www.envio.org.ni/articulo/672>

Fernandez Contreras, S. V. (2015). Tesis. *Evaluación del Desempeño del Personal del Colegio Hispanoamericano Cobán A.V. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Fernandez-Stefany.pdf>

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Pampa]*. Repositorio Insitucional. Obtenido de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Guerra Santos, E. C. (2017). *Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Gua.* Repositorio Insitucional. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5661.pdf

Hidruogo Vásquez, J. L., & Pucce Castillo, D. F. (agosto de 2016). *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento Humano en la Clínica San Juan de Dios - Pimentel [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2285/Tesis%20de%20Hidruogo%20V%20E1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf;jsessionid=C9700BD6F49A2217D3020CC66437B44D?sequence=1>

ISOTools. (30 de septiembre de 2020). *ISOTools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2012/12/12/como-definir-el-catalogo-de-competencias/>

Molina Bonilla, C. A. (2015). *Tesis Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360 grados [Tesis de Maestría, Univesidad Militar Nueva Granada]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaC>

hristianAlberto2016.pdf;jsessionid=4F1CD0B558F371AB1F11511795B49742?sequence=1

Muñoz Tenorio, A. M. (2015). *Modelo de Evaluación de desempeño bajo la metodología 360 grados [Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad Javeriana]*. Repositorio Insitucional, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/19715>

Organización Internacional del Trabajo. (11 de junio de 2020). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Real Academia Española. (30 de septiembre de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/cat%C3%A1logo?m=form>

Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]*. Repositorio Insitucional. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

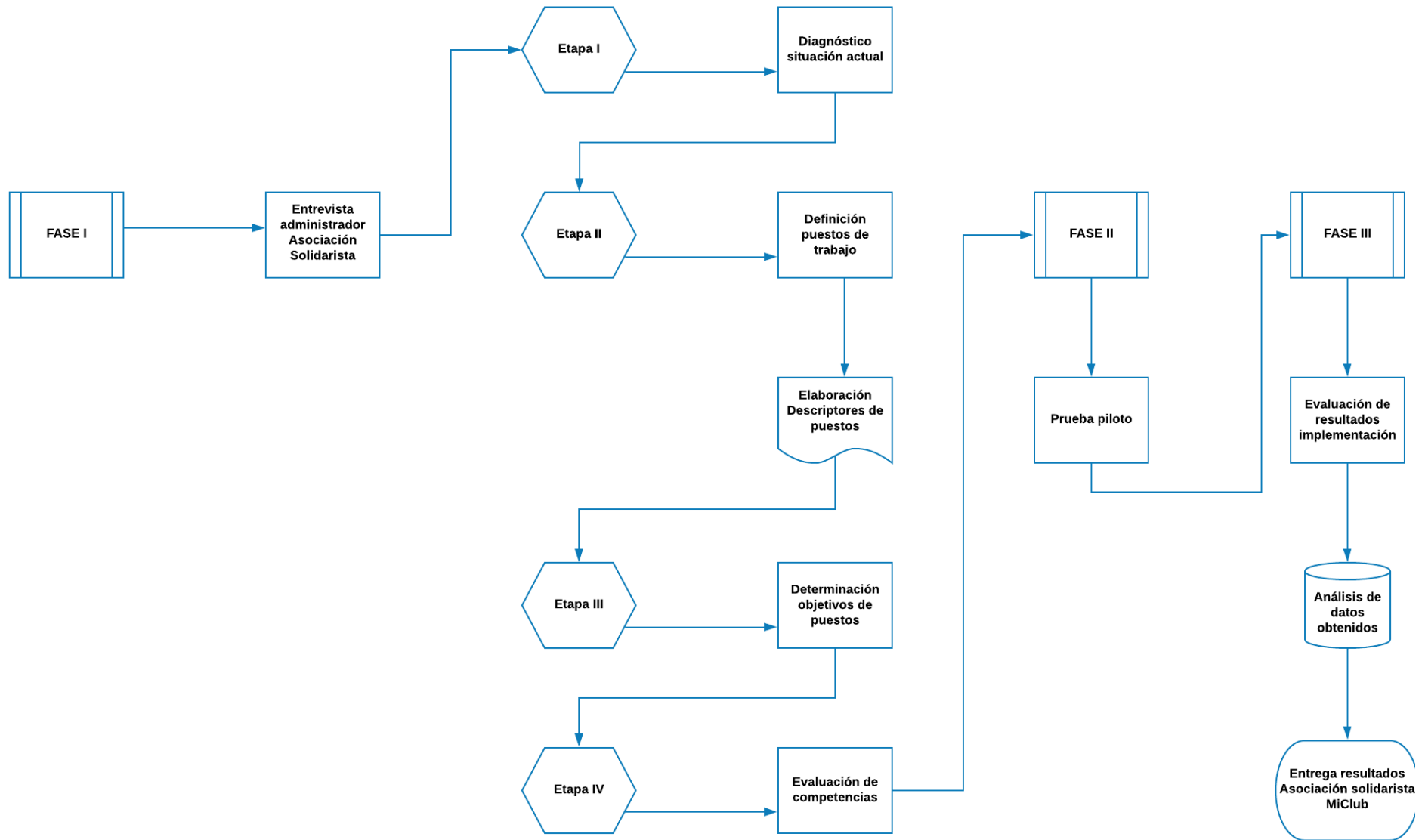
Ruiz R., G. (23 de enero de 2020). *crhoy.com*. Obtenido de <https://www.crhoy.com/nacionales/solidarismo-predomina-sobre-sindicatos-con-mas-trabajadores/>

Solares Paz, M. A. (enero de 2015). *Evaluación del desempeño en empresa Solidarista, Ubicada en San Jorge, Zacapa. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Solares-Maria.pdf>

Unión Solidarista Guatemalteca. (04 de junio de 2020). *Unión Solidarista Guatemalteca*. Obtenido de <http://solidarismo.org/?referencias=empresario>

Anexos

Anexo I Flujoograma implementación proceso de evaluación del desempeño 360 grados por competencias



Anexo II Formato entrevista diagnostico

**ENTREVISTA**

La siguiente encuesta tiene como propósito determinar su grado de conocimiento sobre el tema de Evaluación del desempeño, no existen respuestas erradas por lo que puede contestar según su criterio.

1. ¿Conoce el termino Evaluación del desempeño o ha escuchado de él?

SI

NO

2. ¿En su empresa actual ha sido evaluado su desempeño alguna vez?

SI

NO

3. ¿En alguna empresa anterior fue evaluado por medio de alguna herramienta su desempeño?

SI

NO

4. ¿Qué periodicidad tenía esta prueba?

3 meses **6 meses** **1 año**

5. ¿por favor indicar si le fue dada alguna retroalimentación del resultado de la prueba?

SI

NO

6. ¿Recuerda el nombre de la evaluación o método de evaluación?

SI

NO

Coloque el nombre por favor: _____

7. ¿Usted piensa que este tipo de evaluaciones, como la evaluación del desempeño le favorece de alguna forma?

SI

NO

¿en qué?

8. ¿Qué persona le ha realizado la evaluación de desempeño?

Recursos Humanos

Jefe

Compañero **Usted mismo**

9. ¿puede colocar un breve comentario sobre el uso de la herramienta evaluación del desempeño?

10. ¿Cuál es la percepción de su carga de trabajo actual?

Bien equilibrado

Mal equilibrado

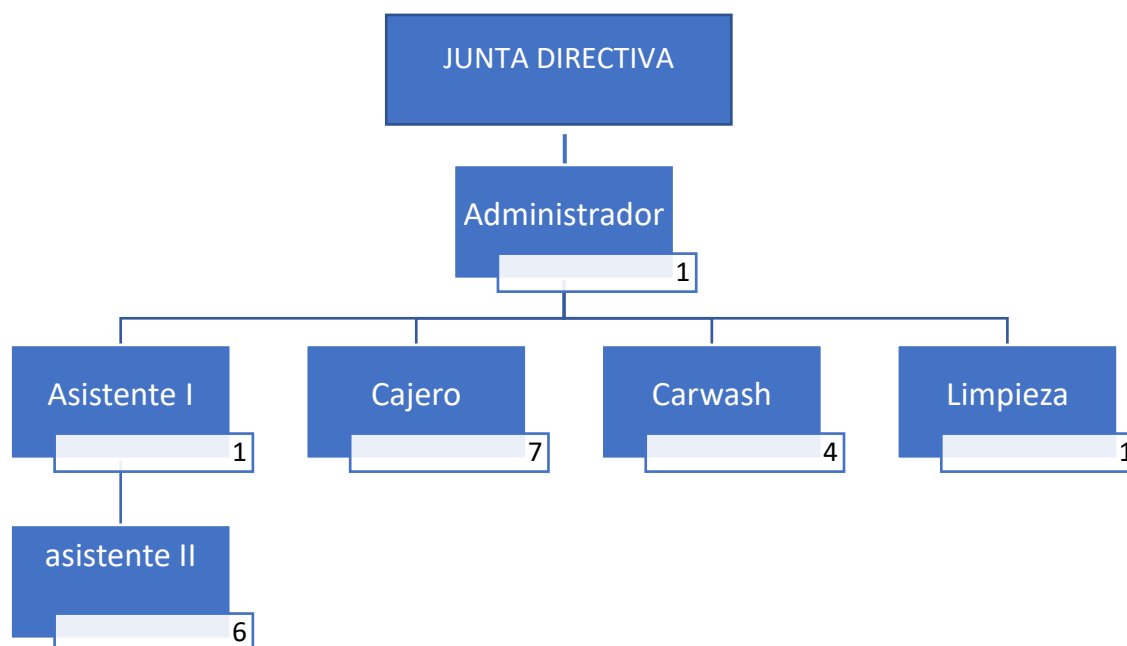
Podría mejorar

El tiempo estimado para realizar la encuesta es de 3 minutos.

Anexo III Perfiles y descriptores de puesto

I IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la Clase de Puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisa a:
Administrador	Céntrica Plaza	Alberto	Todo el equipo MiClub
Fecha de elaboración/ Actualización		Elaborado por:	
05-01-2020		Victor de la Cruz	



II DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO	
Administrar las gestiones concernientes a la Asociación Solidarista, dando seguimiento a los proyectos que provengan de Junta Directiva quienes darán las directrices del funcionamiento de la Asociación, pero será responsabilidad el administrador la correcta ejecución, llevar la contabilidad y supervisar a las diferentes áreas que integran la Asociación.	
2.2 FUNCIONES GENÉRICAS	
1. Administrar área de trabajo	2. Supervisar los controles contables de la Asociación
3. Manejar los Activos	4. Ejecutar proyectos
2.3 REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
2.3.1 Opción A:	
2.3.1.1 EDUCACION FORMAL	

Licenciatura en administración de Empresas	
Otros estudios y/o conocimientos requeridos: Manejo de programas de office, Manejo de AS400, Cursos de contabilidad.	
2.3.1.2 EXPERIENCIA PREVIA	
Como mínimo se requiere que posea 10 años en puesto similar	
2.3.2 Opción B:	
2.3.2.1 EDUCACION FORMAL	
2.3.3 OTROS REQUISITOS	
2.3.4	COMPETENCIAS GENERALES
	Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad de trabajo Compromiso con la rentabilidad Innovación y creatividad Ética y sencillez Perseverancia en la consecución de objetivos
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
	Calidad y mejora continua Capacidad de planificación y organización Cierre de acuerdos Colaboración Comunicación eficaz Gestión y logro de objetivos Manejo de crisis Orientación al cliente interno y externo Productividad Profundidad en el conocimiento de los productos Tolerancia a la presión de trabajo Trabajo en equipo Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderazgo

III RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

3.1 RESPONSABILIDADES	Sera responsable de los activos de la Asociación, inversiones de esta, firma de cheques para pagos y firma de documentos contables.
------------------------------	---

IV RELACIONES DEL PUESTO

4.1 DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN	Interno	Socios
	Externo	Agencias de banco, Departamento administrativo, proveedores de servicios.

V CONDICIONES DE TRABAJO

5.1 EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO	n/a
--	-----

Firma Elaboración: _____

Firma Encargado

I IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la Clase de Puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisa a:
Asistente II	Céntrica Plaza	Marlon	No supervisa
Fecha de elaboración/ Actualización		Elaborado por:	
05-01-2020		Victor de la Cruz	



II DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO	
Asistir al administrador con la revisión y gestión de papelería por solicitudes de adelantos de efectivo a socios, atender bazares, atender proveedores, solicitudes diversas de socios.	
2.2 FUNCIONES GENÉRICAS	
1. Gestionar adelantos de efectivo de socios	2. Atender proveedores nuevos y existentes
3. Reportes de ventas por bazar	4. Gestionar cualquier solicitud de socios
2.3 REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
2.3.1 Opción A:	
2.3.1.1 EDUCACION FORMAL	

Perito contador o bachiller en Ciencias y letras	
Otros estudios y/o conocimientos requeridos: Manejo de Office, AS400, conocimientos de contabilidad.	
2.3.1.2 EXPERIENCIA PREVIA	
Experiencia como cajero, asistente de cartera	
2.3.2 Opción B:	
2.3.2.1 EDUCACION FORMAL	
2.3.3 OTROS REQUISITOS	
2.3.4	COMPETENCIAS GENERALES
	Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad de trabajo Compromiso con la rentabilidad Innovación y creatividad Ética y sencillez Perseverancia en la consecución de objetivos
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
	Calidad y mejora continua Capacidad de planificación y organización Cierre de acuerdos Colaboración Comunicación eficaz Gestión y logro de objetivos Iniciativa - Autonomía Manejo de crisis Orientación al cliente interno y externo Productividad Profundidad en el conocimiento de los productos Tolerancia a la presión de trabajo Trabajo en equipo

III RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

3.1 RESPONSABILIDADES	Responsable de reportería de gestiones, responsable de seguimiento de estas hasta la resolución. Responsable de administrar requerimiento de productos y pagos a proveedores.
------------------------------	---

IV RELACIONES DEL PUESTO

4.1 DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN	Interno	Socios Asociación
	Externo	Agencias banco, proveedores, auditoria

V CONDICIONES DE TRABAJO

5.1 EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO	n/a
--	-----

Firma Elaboración: _____

Firma Encargado

I IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la Clase de Puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisa a:
Asistente II	Céntrica Plaza	Marlon	No supervisa
Fecha de elaboración/ Actualización		Elaborado por:	
05-01-2020		Victor de la Cruz	



II DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO			
Asistir al administrador con la revisión y gestión de papelería por solicitudes de adelantos de efectivo a socios, atender bazares, atender proveedores, solicitudes diversas de socios.			
2.2 FUNCIONES GENÉRICAS			
1.	Gestionar adelantos de efectivo de socios	2.	Atender proveedores nuevos y existentes
3.	Reportes de ventas por bazar	4.	Gestionar cualquier solicitud de socios
2.3 REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
2.3.1 Opción A:			
2.3.1.1 EDUCACION FORMAL			
Perito contador o bachiller en Ciencias y letras			
Otros estudios y/o conocimientos requeridos: Manejo de Office, AS400, conocimientos de contabilidad.			
2.3.1.2 EXPERIENCIA PREVIA			
Experiencia como cajero, asistente de cartera			
2.3.2 Opción B:			
2.3.2.1 EDUCACION FORMAL			
2.3.3 OTROS REQUISITOS			
2.3.4 COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad de trabajo		Calidad y mejora continua Capacidad de planificación y organización	

Compromiso con la rentabilidad Innovación y creatividad Ética y sencillez Perseverancia en la consecución de objetivos	Cierre de acuerdos Colaboración Comunicación eficaz Gestión y logro de objetivos Iniciativa - Autonomía Manejo de crisis Orientación al cliente interno y externo Productividad Profundidad en el conocimiento de los productos Tolerancia a la presión de trabajo Trabajo en equipo
---	--

III RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

3.1 RESPONSABILIDADES	Responsable de reportería de gestiones, responsable de seguimiento de estas hasta la resolución. Responsable de administrar requerimiento de productos y pagos a proveedores.
------------------------------	---

IV RELACIONES DEL PUESTO

4.1 DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN	Interno	Socios Asociación
	Externo	Agencias banco, proveedores, auditoria

V CONDICIONES DE TRABAJO

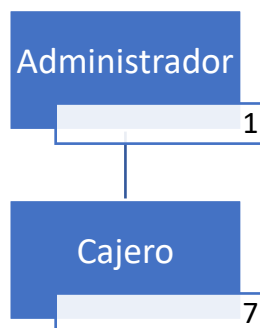
5.1 EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO	n/a
--	-----

Firma Elaboración: _____

Firma Encargado

I IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la Clase de Puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisa a:
Cajero	Céntrica Plaza	Marlon	No supervisa
Fecha de elaboración/ Actualización		Elaborado por:	
05-01-2020		Victor de la Cruz	



II DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO			
Atender cajas de la Asociación.			
2.2 FUNCIONES GENÉRICAS			
1.	Cobrar en la caja	2.	Manejo de inventarios de productos
3.		4.	
2.3 REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
2.3.1 Opción A:			
2.3.1.1 EDUCACION FORMAL			
Perito contador			
Otros estudios y/o conocimientos requeridos: Manejo de office, AS400, cursos manejo de inventarios			
2.3.1.2 EXPERIENCIA PREVIA			
Experiencia como cajero 1 año			
2.3.2 Opción B:			
2.3.2.1 EDUCACION FORMAL			
2.3.3 OTROS REQUISITOS			
2.3.4 COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad de trabajo Compromiso con la rentabilidad Innovación y creatividad Ética y sencillez		Calidad y mejora continua Colaboración Comunicación eficaz Gestión y logro de objetivos Manejo de crisis	

Perseverancia en la consecución de objetivos	Orientación al cliente interno y externo Productividad Profundidad en el conocimiento de los productos Tolerancia a la presión de trabajo Trabajo en equipo
--	---

III RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

3.1 RESPONSABILIDADES	Responsable de cuadro de caja, realización de inventarios, control de recargas telefónicas
------------------------------	--

IV RELACIONES DEL PUESTO

4.1 DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN	Interno	Socios
	Externo	Proveedores

V CONDICIONES DE TRABAJO

5.1 EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO	n/a
--	-----

Firma Elaboración: _____

Firma Encargado

Anexo IV Formato determinación de objetivos de puesto

Puesto:	Actividades	Objetivo	Kpi
Administrador	Seguimiento de proyectos	La Junta directiva determina los proyectos en los cuales la asociación invertirá en el mes para poder generar utilidades a los asociados.	Al final de mes en la presentación de resultados se presentan los proyectos implementados
	Administrar actividades Asociación	Velar porque la asociación funcione sin inconvenientes, alcanzando la metas de presupuesto	Indicador de alcance de metas
	Manejo de activos	Mantener los activos de la asociación en optimo estado, mantener las inversiones de la asociación bajo control	presentación mensual de los balances de la asociación
	Revisión de cuentas de bancos	Tener controladas las cuentas de la asociación para evitar errores en el registro de los ingresos.	Reporte de conciliaciones bancarias
	Supervisión controles contables	Revisión de los reportes de los registros Contables, evitando mala contabilización de eventos.	Registro de Ajustes en contabilidad.
	Presentación mensual resultados y revisión de información financiera y planeación	Mantener informada la Junta directiva sobre los avances en el cumplimiento de la ejecución de presupuesto	Revisión de presupuesto vs ejecutado mensual
	Entrega de informes a tiempo	Tener información de la asociación disponible al día siguiente mensual para revisión de presidente Junta directiva	Registro de eventos en minuta de revisión mensual con Junta Directiva
	Elaboración de Forecast presupuesto	Mantener las cifras actualizadas para tomar acciones de ser necesario para alcanzar las metas.	Revisión de ejecución y cumplimiento de presupuesto vs ejecución anual
	Aprobación de gastos y pagos	Tener siempre control en que se esta emitiendo cheques y evitar problemas por desfalco	Conciliación bancaria VS listado de cheques emitidos
Firma de cheques pago proveedores	Conocer los proveedores que se tienen en la asociación y tener estrecha relación para negociar de mejor manera.	Listado de cheques vs cheques emitidos.	

Fuente: Elaboración propia en base entrevista con Administrador Asociación Solidarista MiClub (2020)

Puesto:	Actividades	Objetivo	Kpi
Asistente I	Reporte de ventas	Disponibilidad de la información de ventas del mes.	Reporte de ventas enviado a tiempo en fechas establecidas
	Revisión y cuadro de inventarios	Disponibilidad de la información de ventas del mes.	Reporte de inventarios enviado a tiempo en fechas establecidas
	Cálculo de impuestos	Evitar multas por la falta de presentación de pagos a SAT	Reporte de omisos de auditoria
	Caja chica	Control de gastos menores a Q. 200.00	Arqueo de caja verificación de sobrantes y faltantes
	Cálculo de cuotas IGSS, IRTRA	Mantener al día los pagos por concepto de cuotas de IGSS e IRTRA	reporte de Auditoria
	Elaboración de reporte de gastos vs ingresos del mes	Disponibilidad de la información de ventas del mes.	Reporte de ventas enviado a tiempo en fechas establecidas
	Control de utilidades de asociados	Tener a disposición de los asociados al finalizar el mes el monto de las utilidades generadas.	Reporte de utilidades enviado a tiempo en fechas establecidas
	Asignación y revisión de tareas Asistentes II	Mantener control del cumplimiento de reportes	Informe al administrador de incumplimientos
	Pago de Planilla	Pagar en tiempo a los colaboradores	Conciliación bancaria

Fuente: Elaboración propia en base entrevista con Administrador Asociación Solidarista MiClub (2020)

Puesto:	Actividades	Objetivo	Kpi
Asistente II	Gestión de solicitudes de adelantos de salario	Otorgar en los plazos establecidos los adelantos de efectivo a los socios	Reporte de desembolsos
	Pago de proveedores	Cumplir con las obligaciones con proveedores de productos y servicios	Reporte de pagos
	Atender bazares para colaboradores	Atender solicitudes por compra de productos en cuotas.	Reporte de ventas Bazar
	Reportes de ventas otros servicios	Mantener información de ventas de tiendas y servicios actualizada mensual	Reporte de ventas
	Atender activaciones y bajas de nuevos socios	Actualizar la información de los socios nuevos y las bajas de la semana.	Reporte de nuevos y bajas
	Conciliaciones bancarias	Conciliar diario información de bancos	Estados de cuenta
	Revisión de facturación	Revisar que la facturación este cuadrada con los registros contables	Registro de ventas
	Atención Auditorias	Cumplir con los requerimientos de auditoria para evitar incumplimientos	Informe de hallazgos de auditoria
	Archivo documentación	Evitar que la documentación sea extraviada o dañada así como mantener un manejo adecuado del archivo de la misma.	Informe de Asistente I
	Coordinar envío de productos a tiendas	Mantener un stock adecuado de existencia de productos en tiendas evitando desabastecimiento.	Reporte de inventarios
	Realización de cortes de inventarios mensuales	Mantener un stock adecuado de existencia de productos en tiendas evitando desabastecimiento.	Reporte de inventarios
	Arqueos de caja	Evitar robos en caja	Corte sistema vs conciliación bancaria
	Cálculo descuento colaboradores	Mantener actualizada la información de las compras de colaboradores al crédito y realizar los descuentos en tiempo	Reporte mensual descuentos en nómina
	Atención de quejas y apoyo a asociados	Dar la correcta atención al cliente a los asociados para poder solucionar en los tiempos establecidos de acuerdo a la complejidad de los mismos.	Reporte de quejas

Puesto:	Actividades	Objetivo	Kpi
Cajero	Cobro en caja	Cobrar los productos y servicios	Reporte de Ventas
	Realización de inventarios	Mantener un stock adecuado de existencia de productos en tiendas evitando desabastecimiento.	Reporte de inventarios
	Recepción de mercaderia	Mantener un stock adecuado de existencia de productos en tiendas evitando desabastecimiento.	Reporte de inventarios
	Almacenamiento y rotación de inventarios	Mantener un stock adecuado de existencia de productos en tiendas evitando desabastecimiento asi como determinar que productos estan vencidos y deben salir.	Reporte de inventarios
	Elaborar reporte de ventas y de inventarios	Tener de forma diaria reporte de los movimientos de las tiendas	Reporte de Ventas
	Cobro de productos cafeteria	Tener de forma diaria reporte de los movimientos de las cafeterias.	Reporte de Ventas
	Venta mensual de % de productos nuevos	Conocer la aceptación de los productos nuevos y evaluar si vale la pena continuar con el producto.	Reporte de Ventas

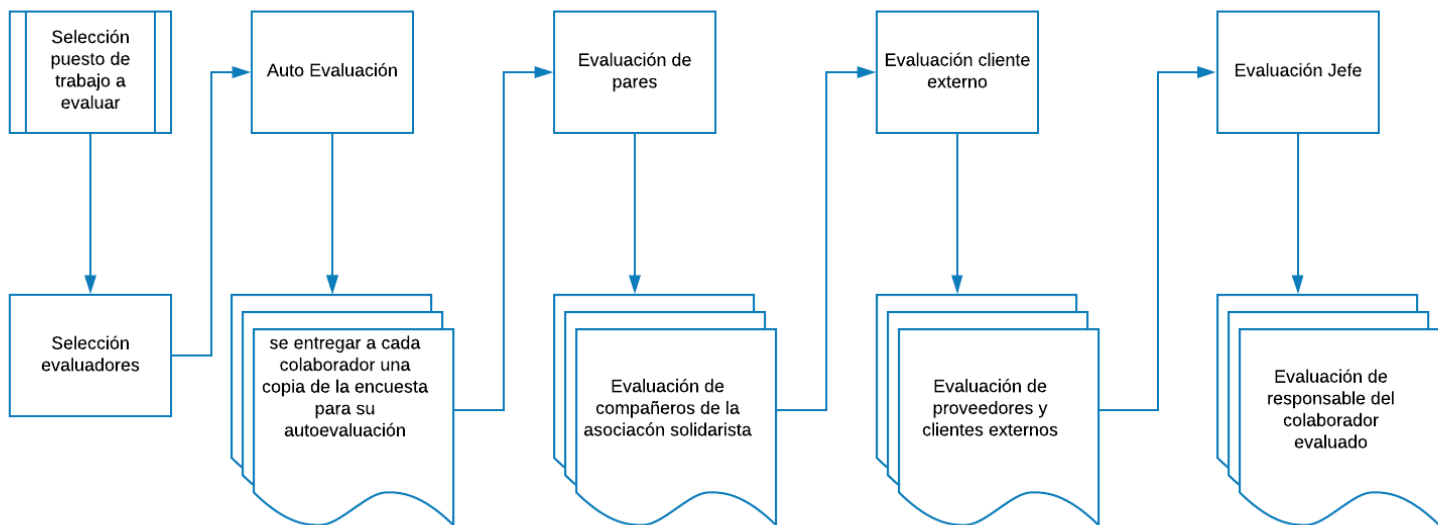
Fuente: Elaboración propia en base entrevista con Administrador Asociación Solidarista MiClub (2020)

Anexo V Formato valoración de competencias

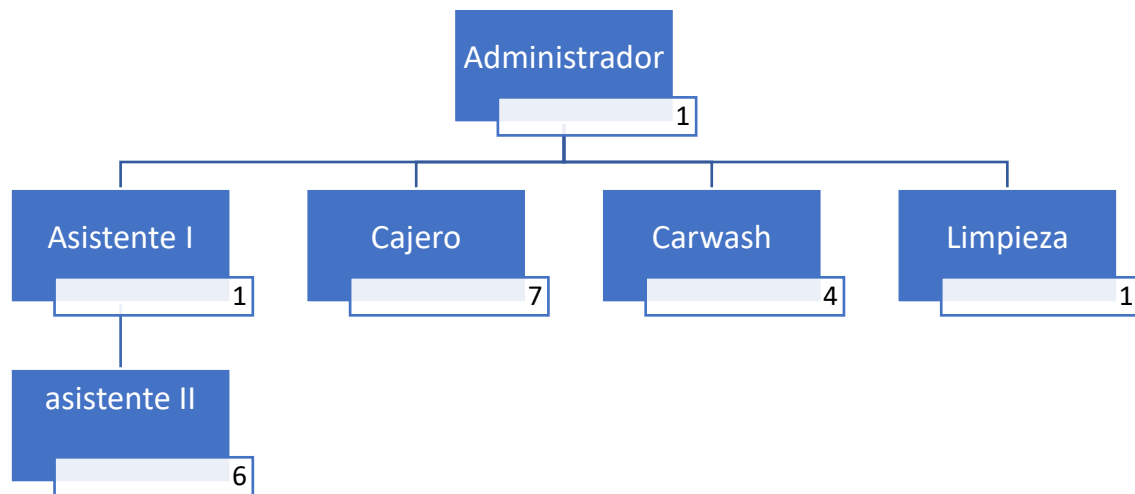
TIPO	Competencia	Administrador	Asistente I	Asistente II	Cajero	Concepto
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Calidad y mejora continua	A	C	C		Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Capacidad de planificación y organización	A	D	D		Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Cierre de acuerdos	A	B	B		Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Colaboración	A	B	B	B	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Comunicación eficaz	A	B	B		Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Gestión y logro de objetivos	A	B	B	B	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Iniciativa - Autonomía		C	C		Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Manejo de crisis	A	B	B	C	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Fuente elaboración propia basado en información de Alles M. A. (2011)

Anexo VI Flujoograma implementación prueba piloto



Anexo VII Organigrama Asociación Solidarista MiClub



Fuente: elaboración propia basado en entrevista administrador Asociación Solidarista (2020)

Anexo IX Evaluaciones de desempeño



Marlon

La presente evaluación de desempeño tiene como finalidad académica, conocer el desempeño por competencias de los colaboradores de MiClub, la calificación es una percepción del desempeño del colaborador la cual se considerará de la siguiente manera:

- 1- Bajo si ha observado la competencia en el colaborador pero considera que necesita mejorar.
- 2- Medio si ha observado la competencia pero considera que necesita mejorar para desempeñarse mejor
- 3- Alto si ha observado la competencia bien desempeñada.
- 4- Superior si ha observado la competencia de manera excepcional.

* Obligatorio

1. Calidad y mejora continua *

Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

2. Capacidad de planificación y organización *

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

3. Cierre de acuerdos *

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

4. Colaboración *

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

5. Comunicación eficaz *

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

6. Gestión y logro de objetivos *

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

7. Manejo de crisis *

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

8. Orientación al cliente interno y externo *

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

9. Productividad *

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

10. Profundidad en el conocimiento de los productos *

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

11. Tolerancia a la presión de trabajo *

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

12. Trabajo en equipo *

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

13. Conducción de personas *

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar Retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

14. Dirección de equipos de trabajo *

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

15. Liderazgo *

"Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante."

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

16. Adaptabilidad a los cambios del entorno *

"Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego."

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

17. Compromiso con la calidad de trabajo *

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

18. Compromiso con la rentabilidad *

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

19. Innovación y creatividad *

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

20. Perseverancia en la consecución de objetivos *

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

Enviar



James

La presente evaluación de desempeño tiene como finalidad académica, conocer el desempeño por competencias de los colaboradores de MiClub, la calificación es una percepción del desempeño del colaborador la cual se considerará de la siguiente manera:

- 1- Bajo si ha observado la competencia en el colaborador pero considera que necesita mejorar.
- 2- Medio si ha observado la competencia pero considera que necesita mejorar para desempeñarse mejor
- 3- Alto si ha observado la competencia bien desempeñada.
- 4- Superior si ha observado la competencia de manera excepcional.

* Obligatorio

1. Calidad y mejora continua *

Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

2. Capacidad de planificación y organización *

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

3. Cierre de acuerdos *

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

4. Colaboración *

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

5. Comunicación eficaz *

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

6. Gestión y logro de objetivos *

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

7. Iniciativa - Autonomía *

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

8. Manejo de crisis *

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

9. Orientación al cliente interno y externo *

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

10. Productividad *

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

11. Profundidad en el conocimiento de los productos *

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

12. Tolerancia a la presión de trabajo *

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

13. Trabajo en equipo *

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

14. Liderazgo *

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

15. Adaptabilidad a los cambios del entorno *

"Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego."

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

16. Compromiso con la calidad de trabajo *

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

17. Compromiso con la rentabilidad *

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

18. Innovación y creatividad *

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

19. Perseverancia en la consecución de objetivos *

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

Enviar



Sizly

La presente evaluación de desempeño tiene como finalidad académica, conocer el desempeño por competencias de los colaboradores de MiClub, la calificación es una percepción del desempeño del colaborador la cual se considerará de la siguiente manera:

- 1- Bajo si ha observado la competencia en el colaborador pero considera que necesita mejorar.
- 2- Medio si ha observado la competencia pero considera que necesita mejorar para desempeñarse mejor
- 3- Alto si ha observado la competencia bien desempeñada.
- 4- Superior si ha observado la competencia de manera excepcional.

* Obligatorio

1. Capacidad de planificación y organización *

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

2. Cierre de acuerdos *

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

3. Colaboración *

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

4. Comunicación eficaz *

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

5. Iniciativa - Autonomía *

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

6. Orientación al cliente interno y externo *

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

7. Productividad *

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

8. Profundidad en el conocimiento de los productos *

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

9. Tolerancia a la presión de trabajo *

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

10. Trabajo en equipo *

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

11. Innovación y creatividad *

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

12. Ética y sencillez *

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

Enviar



Carlos

La presente evaluación de desempeño tiene como finalidad académica, conocer el desempeño por competencias de los colaboradores de MiClub, la calificación es una percepción del desempeño del colaborador la cual se considerará de la siguiente manera:

- 1- Bajo si ha observado la competencia en el colaborador pero considera que necesita mejorar.
- 2- Medio si ha observado la competencia pero considera que necesita mejorar para desempeñarse mejor
- 3- Alto si ha observado la competencia bien desempeñada.
- 4- Superior si ha observado la competencia de manera excepcional.

* Obligatorio

1. Orientación al cliente interno y externo *

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

2. Productividad *

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

3. Profundidad en el conocimiento de los productos *

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

4. Tolerancia a la presión de trabajo *

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

5. Trabajo en equipo *

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

6. Ética y sencillez *

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

7. Comunicación eficaz *

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

Enviar

Anexo X Manual de aplicación evaluación del desempeño



**MANUAL DE APLICACIÓN
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA
MI CLUB**

Control de cambios

Fecha	Descripción de cambio	Autor	Versión
junio/20	Implementación evaluación del desempeño.	VdelaC	1.0

Índice

1.1 Propósito.....	5
1.2 Ámbito documento.....	5
1.3 Público objetivo.....	5
2. Información general del proceso.....	5
2.1 Objetivo.....	5
2.2 Justificación.....	5
2.3 Alcance.....	5
2.4 Participantes del proceso.....	6
3. Proceso.....	6
3.1 Descripción general.....	6
3.2 Etapa 1 revisión de perfiles y descriptores de puesto.....	7
3.3 Etapa 3 elección de candidatos evaluación de desempeño.....	8
3.4 Etapa 3 evaluadores.....	9
3.5 Revisión de competencias.....	10
3.6 Actualización de competencias.....	10
3.7 Formatos evaluación de desempeño.....	11
3.7.1 Identificación del puesto de trabajo.....	11
3.7.2 Instrucciones.....	11
3.7.3 Evaluación.....	11
3.8 Aplicación de evaluación de desempeño.....	11
3.8.1 Duración de evaluaciones.....	11
3.8.2 Comunicado de información.....	12
3.8.3 Capacitación de evaluadores.....	12
3.9 Etapa 5 resultados.....	12
3.9 Entrevista de evaluación.....	12
3.9.1 Retroalimentación.....	12
3.9.2 Planes de acción.....	13
3.10 Etapa 7 Archivo de resultados.....	13
Anexo I Catálogo de competencias.....	15
Anexo III Formato descriptor y perfil de puesto.....	22
Anexo IV Formato evaluación de desempeño.....	24

1. Introducción

1.1 Propósito

El propósito del manual es mostrar a detalle la forma de realizar el proceso, en este podrá encontrar las instrucciones, las responsabilidades de las diferentes actividades para la correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño 360 grados en la Asociación Solidarista MiClub.

1.2 Ámbito documento

Establecerá los formatos a utilizar de acuerdo con el proceso de evaluación 360 grados por competencias.

1.3 Público objetivo

El presente documento abarcará a todos los colaboradores de la Asociación, el cual servirá de guía y comprensión sobre la implementación y aplicación de la metodología evaluación del desempeño.

2. Información general del proceso

2.1 Objetivo

Establecer los lineamientos para la correcta aplicación de la herramienta en la Asociación Solidarista MiClub con la intención de proveer a los colaboradores una adecuada retroalimentación.

2.2 Justificación

El presente documento establece los lineamientos básicos como guía para la correcta implementación, dado que es un proceso nuevo debe tener la suficiente información y comprensión de cada paso.

2.3 Alcance

La implementación de la metodología de evaluación permitirá la mejora en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.4 Participantes del proceso

La implementación de la metodología abarcará las áreas; administrador, asistentes, cajeros, área de carwash y limpieza.

3. Proceso

3.1 Descripción general

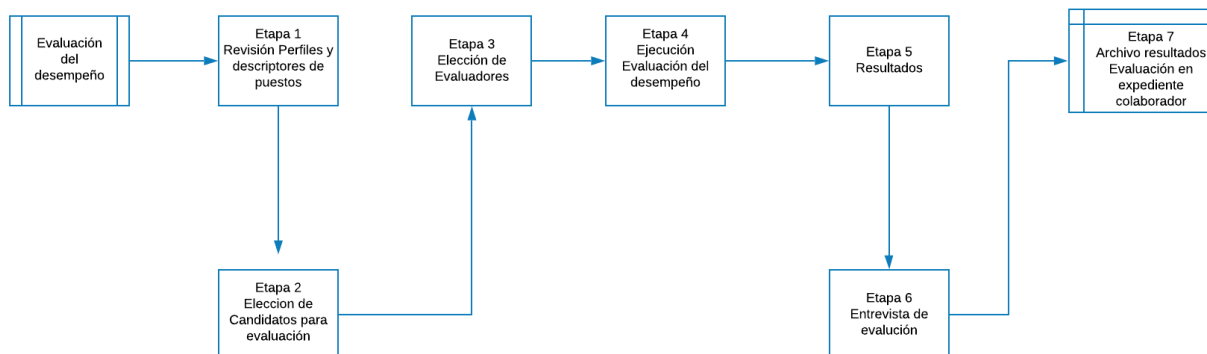
La implementación requerirá la revisión de los perfiles de puesto de las áreas previo a listar las competencias que se evaluarán, posterior se validara los formatos de evaluación para corregir aquellas competencias que ya no se utilizarán y agregar las nuevas definidas por el administrador de la Asociación.

Posterior a la revisión se deberá establecer a los candidatos aptos para ser considerados en la evaluación desempeño, los criterios que se utilizarán será antigüedad la cual tomará como base a los empleados con más de un año de trabajo, no tener suspensiones en el año de evaluación mayores a 2 meses.

La elección de los evaluadores se realizará considerando el siguiente criterio: dos compañeros de oficina que conozcan las funciones del evaluado, el supervisor y 3 clientes internos o externos que realicen transacciones recurrentes en la Asociación.

Se aplicará la evaluación bajo el modelo de evaluación del desempeño 360 grados por competencias para conocer el grado de cumplimiento de los colaboradores en la Asociación y se crearán las citas para la entrevista de evaluación en la que se le dará al colaborador retroalimentación del resultado. Se archivará en el expediente del colaborador la hoja de evaluación con su respectiva calificación y anotaciones que surjan durante la entrevista.

FLUJOGRAMA



3.2 Etapa 1 revisión de perfiles y descriptores de puesto

Responsable: Administrador

Debe validarse anualmente previo a la ejecución de la evaluación si los perfiles de puesto y descriptores fueron actualizados, se deben revisar para identificar tareas y competencias conductuales que el puesto requiere, así también debe revisarse si las competencias generales de la entidad se aplican o si es necesario la revalidación de estas.

Cada perfil y descriptor de puesto se integra por la siguiente estructura:

1. Identificación del puesto

Este apartado de contener los datos que permitan identificar, nombre del puesto, familia del puesto, si tiene o subordinados y a persona a quien reporta.

2. Descripción y especificación de la clase de puesto

En este apartado se incluye la naturaleza del puesto, su razón de ser dentro de la Asociación que permitirá al colaborador al entregársele una copia de este una descripción que le permita comprender su aporte dentro de su departamento, detallar sus funciones genéricas, los requisitos en relación con la educación formal y se detallan las competencias que debe contar para poder realizar sus funciones del puesto.

3. Responsabilidades

Se debe dejar reflejado las responsabilidades que tendrá el puesto.

4. Relaciones del puesto

Apartado debe indicar las áreas con las que el puesto tiene relación.

5. Condiciones de trabajo

Apartado en el que se indicaran las condiciones (medio ambiente) en el que el colaborador realizará las actividades de su puesto. La finalidad de esto es determinar si tiene algún grado de exposición a peligros, químicos que puedan ser de perjuicio del mismo.

Previo a la evaluación deberá revisarse los descriptores y perfiles de puesto para identificar cambios en los puestos y realizar ajustes en la herramienta de evaluación.

3.3 Etapa 3 elección de candidatos evaluación de desempeño

Responsable: Administrador

Para realizar una evaluación objetiva deberá cumplirse con requisitos para que un colaborador pueda ser incluido dentro del proceso para esto deberá cumplir con lo siguiente:

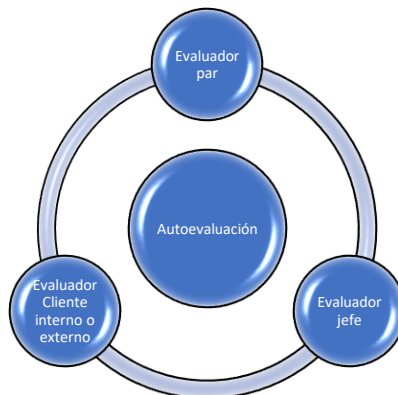
- Antigüedad: el colaborador candidato a evaluación de desempeño deberá tener como mínimo un año en su puesto actual.
- Suspensiones: el colaborador candidato no podrá ser evaluado si dentro del año de evaluación ha sufrido suspensiones mayores a 6 meses para evitar sea evaluado mal por el desempeño demostrado luego de su incorporación en su puesto de trabajo.
- Excepciones: únicamente se considerará como excepción una evaluación de un colaborador menor a un año cuando este cambie de puesto y el jefe del área este de acuerdo con realizar una evaluación bajo las condiciones indicadas. Exceptuando de esto los colaboradores que tengan menos de seis meses en el puesto.

3.4 Etapa 3 evaluadores

Responsable: Administrador

Dada la metodología de evaluación 360 grados por competencias establece como mínimo 6 evaluadores, se requieren de los siguientes evaluadores por puesto de trabajo:

1. Colaborador: se realizará una autoevaluación para que el colaborador muestre su propia percepción de cumplimiento de objetivos por medio de sus competencias.
2. Evaluador par: será compañero de trabajo del evaluado el cual deberá notificársele en la forma de aplicación de la prueba, esta deberá ser de forma objetiva y las ponderaciones no tienen ningún efecto negativo sobre le colaborador evaluado, para su elección se debe considerar que conozca las funciones del evaluado.
3. Evaluador jefe: el jefe inmediato deberá plasmar de forma objetiva el desempeño de acuerdo con la medición establecida de las competencias del colaborador en la ejecución de sus atribuciones del puesto.
4. Evaluador cliente interno / externo: será personas que tengan relación con el evaluado los cuales deberán ser elegidos por la transaccionalidad que realicen en la Asociación pero que mantengan relación directa con el evaluado para tener respuestas derivadas de su relación.



3.5 Revisión de competencias

Previo a la ejecución de la evaluación de desempeño se debe considerar la revisión de las competencias las cuales se encuentran en el diccionario de competencias en el anexo I la competencia se estructura por 4 grados:

- Grado A: la competencia tendrá el grado de acuerdo con la complejidad o dificultad al realizar la tarea por lo que se puede considerar que una competencia la cual por su naturaleza es vital en el puesto de trabajo y su cumplimiento con los objetivos del puesto se debe asignar un grado A el cual se calificara cuando deba cumplir del rango 76 a 100.
- Grado B: La tarea requiera un nivel de exigencia en el cual su cumplimiento se encuentre de 51 a 75 puntos como mínimo derivado que la complejidad del mismo le dificultaría conseguir un puntuación más alto se debe utilizar.
- Grado C: La tarea requiera un nivel de exigencia en el cual su cumplimiento se encuentre de 26 a 50 puntos como mínimo derivado que la complejidad del mismo le dificultaría conseguir la puntuación más alto se debe utilizar.
- Grado D: La tarea requiera un nivel de exigencia en el cual su cumplimiento se encuentre de 26 a 50 puntos como mínimo derivado que la complejidad del mismo le dificultaría conseguir la puntuación más alto se debe utilizar. Es importante notar que el grado, aunque es el más bajo no debe demeritar que se coloque como el mínimo de la competencia pues por el tipo de competencia su dificultad se incrementa por lo cual es válido utilizarlo en cualquier puesto.

3.6 Actualización de competencias

Previo a trasladar la información a los formatos de evaluación debe confirmar si las competencias aún se aplican al puesto de trabajo o si tienen alguna actualización de competencia o grado.

3.7 Formatos evaluación de desempeño

Posterior a la revisión de los descriptores y perfiles de puesto y el establecimiento de las competencias y su grado debe alimentarse el formato de evaluación de desempeño el cual debe incluir la siguiente información:

3.7.1 Identificación del puesto de trabajo

Para facilitar al evaluador a que puesto está realizando la evaluación de desempeño es importante dejarlo escrito en la parte superior del formato.

3.7.2 Instrucciones

Colocar en la parte superior debajo de la identificación del puesto las instrucciones o aclaraciones que deban recibir los evaluadores para completar de forma correcta las evaluaciones.

3.7.3 Evaluación

El formato deberá contener las competencias que aplica al puesto de trabajo, no debe incluirse nada adicional para no afectar la calificación del grado de cumplimiento del mismo. Ver anexo IV

3.8 Aplicación de evaluación de desempeño

3.8.1 Duración de evaluaciones

Se sugiere utilizar un día en horario de 8 a 10am para realizar la evaluación y autoevaluación las cuales no deben tener una duración mayor a 30 minutos por evaluación.

La ejecución se realizará en un tiempo estimado de 3 días para poder contar con los 6 evaluadores los cuales serán notificados de la metodología a utilizar siguiendo los siguientes procesos:

1. Primer día: se entregará a todos los colaboradores una evaluación de desempeño explicando la metodología que se utilizará.

2. Segundo día: se notificará a los evaluadores Par; eligiendo dos por cada puesto a evaluar, reuniéndolos en una sala para y explicar la metodología así también aplicar la evaluación por el administrador.
3. Tercer día: se seleccionará de las áreas con relación con los colaboradores dos personas por puesto para que realice la evaluación por parte del cliente interno o externo.

3.8.2 Comunicado de información

Previo a la aplicación de la evaluación, se debe enviar un correo a los colaboradores informando las fechas y la metodología para la evaluación.

3.8.3 Capacitación de evaluadores

Inducción a los evaluadores para mostrar el proceso de como efectuar la evaluación.

3.9 Etapa 5 resultados

Responsable: Administrador, encargados de área

Posterior a la ejecución de la evaluación en el día cuarto y quinto se realizará la consolidación de datos por medio de una matriz en Excel, para poder consolidar los resultados de la evaluación, los cuales permitirán medir por medio de un promedio el resultado del cumplimiento de las actividades medidas, para esto se considerará los seis resultados de las evaluaciones del puesto de trabajo dividido entre 6 para obtener el promedio, los cuales se escribirán en una hoja de Word con el resultado al colaborador indicando los puntos de mejora.

3.9 Entrevista de evaluación

Responsable: Administrador

3.9.1 Retroalimentación

Posterior a la obtención de resultados se deberá plasmar en un documento de Word los resultados de la evaluación y el encargado de área deberá realizar una entrevista de evaluación en la cual informará al colaborador los resultados de estas. Para esto se sugiere:

- Establecer el lugar de la entrevista

- Estipular la duración de la entrevista
- Determinar el objetivo de la entrevista
- Establecer los puntos a tratar durante la entrevista

La entrevista de explicarse al evaluado los puntos de mejora, los resultados positivos, así como recomendaciones en cuanto al desempeño de manera objetiva, se sugiere utilizar la técnica sándwich.

En la cual se debe indicar al colaborador algo positivo de la persona seguido de un punto a mejorar y concluyendo con otro comentario positivo.

En esta entrevista el colaborador tendrá la libertad de expresar sus comentarios sobre la evaluación y posterior deberá entregársele una copia la cual deberá firmar para dejar documentada la entrevista, en caso el colaborador no esté de acuerdo en firmar se dejará indicado en el mismo documento.

3.9.2 Planes de acción

Posterior a la retroalimentación y acuerdo de los resultados debe establecerse planes que de acción y mejora que permitan al colaborador mejorar su desempeño, esto lo realizará por medio de planes que incluyan, capacitaciones, y los puntos de mejora que sean producto de la entrevista que permita elevar su grado.

Deberá considerarse realizar planes a corto, mediano y largo plazo permitiéndole al colaborador demostrar que mejoro en relación con la evaluación anterior.

3.10 Etapa 7 archivo de resultados

Luego de la discusión de los resultados de la evaluación deberá realizarse un acuerdo de los resultados para lo cual tanto encargado como el colaborador deberán firmar la hoja de Word con las anotaciones la cual se archivará en el expediente del colaborador para futuras decisiones, compensaciones u otras acciones que requieren conocer el desempeño del colaborador.

Fecha	Nombre	Firma
05/06/2020	Administrador	
05/06/2020	Consultor	

Anexo I Catálogo de competencias

Competencias puesto Administrador

Grado	Competencia	Definición competencia
A	Calidad y mejora continua	"Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo."
A	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
A	Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
A	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
A	Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
A	Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.
A	Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
A	Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
A	Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se Ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
A	Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
A	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
A	Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar Retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
a	Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir

		adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
A	Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
A	Adaptabilidad a los cambios del entorno	"Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego."
A	Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
A	Compromiso con la rentabilidad	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
A	Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
A	Perseverancia en la consecución de objetivos	"Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización."

Fuente elaboración propia basado en información de Alles M. A. (2011)

Competencias puesto Asistente I

Grado	Competencia	Definición competencia
C	Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
B	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
A	Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
A	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
B	Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
B	Iniciativa - Autonomía	"Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno."
B	Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.
A	Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
A	Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
A	Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
A	Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
A	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
B	Liderazgo	"Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante."
A	Adaptabilidad a los cambios del entorno	"Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el

		posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego."
A	Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
C	Compromiso con la rentabilidad	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
B	Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
C	Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Fuente elaboración propia basado en información de Alles M. A. (2011)

Competencias puesto Asistente II

Fuente elaboración propia basado en información de Alles M. A. (2011)

Grado	Competencia	Definición competencia
D	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
B	Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
B	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
C	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
D	Iniciativa - Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
C	Orientación al cliente interno y externo	"Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades."
C	Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
A	Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
A	Tolerancia a la presión de trabajo	"Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas."
C	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
C	Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
D	Ética y sencillez	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

Competencias puesto cajero

Grado	Competencia	Definición competencia
A	Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
D	Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
A	Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
D	Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
D	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
D	Ética y sencillez	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.
C	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Fuente elaboración propia basado en información de Alles M. A. (2011)

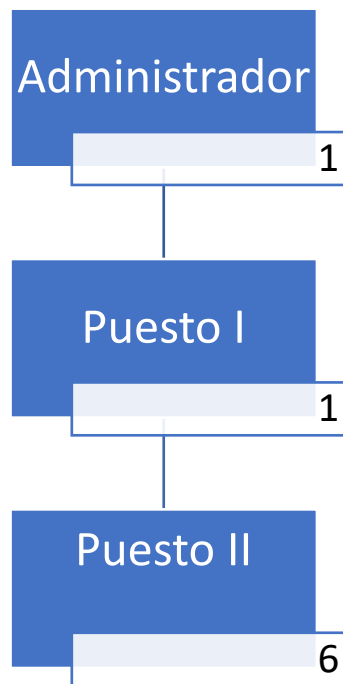
Anexo II Tabla asignación de grados para competencias

Grado	Descripción
Excelente (A)	Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
Alto (B)	Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
Medio (C)	Representa un nivel muy bueno de la competencia.
Bajo (D)	Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es –al igual que los demás– sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores.

Anexo III Formato descriptor y perfil de puesto

I IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la Clase de Puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisa a:
Fecha de elaboración/ Actualización		Elaborado por:	



II DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO			
2.2 FUNCIONES GENÉRICAS			
1.		2.	
3.		4.	
2.3 REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
2.3.1 Opción A:			

2.3.1.1 EDUCACION FORMAL

Otros estudios y/o conocimientos requeridos: Manejo de Office, AS400, conocimientos de contabilidad.

2.3.1.2 EXPERIENCIA PREVIA**2.3.2 Opción B:****2.3.2.1 EDUCACION FORMAL****2.3.3 OTROS REQUISITOS****2.3.4 COMPETENCIAS GENERALES****COMPETENCIAS ESPECIFICAS****III RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR****3.1 RESPONSABILIDADES****IV RELACIONES DEL PUESTO****4.1 DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN**

Interno

Externo

V CONDICIONES DE TRABAJO**5.1 EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO**

n/a

Firma Elaboración: _____

Firma Encargado

Anexo IV Formato evaluación de desempeño



NOMBRE DEL PUESTO

La presente evaluación de desempeño tiene como finalidad académica, conocer el desempeño por competencias de los colaboradores de MiClub, la calificación es una percepción del desempeño del colaborador la cual se considerará de la siguiente manera:

- 1- Bajo si ha observado la competencia en el colaborador pero considera que necesita mejorar.
- 2- Medio si ha observado la competencia pero considera que necesita mejorar para desempeñarse mejor
- 3- Alto si ha observado la competencia bien desempeñada.
- 4- Superior si ha observado la competencia de manera excepcional.

* Obligatorio

1. Competencia 1 *

Descripción de la competencia

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

2. Competencia 2 *

Descripción de la competencia

- Bajo
- Medio
- Alto
- Superior

Índice de tablas

Tabla 1 Métodos basados en el pasado	23
Tabla 2 Métodos basados en el futuro	24
Tabla 3 grados de competencias.....	31
Tabla 4 Competencias administrador	38
Tabla 5 Competencias asistente I	39
Tabla 6 Competencias asistente II	39
Tabla 7 Competencias cajero	40
Tabla 8 Rangos de calificación.....	46

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Gráfica comparativo de competencias genéricas por puestos analizados	47
<i>Figura 2</i> Gráfica comparativo de competencias mandos altos	52
<i>Figura 3</i> Gráfica comparativo competencias puestos administrativos	56
<i>Figura 5</i> Gráfica conducción de personas	59
<i>Figura 6</i> Gráfica dirección de equipos de trabajo	59
<i>Figura 7</i> Gráfica Iniciativa - Autonomía	60