



Universidad Andina Simón Bolívar

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL BANCO DE
CRÉDITO S.A. EN LA CIUDAD DE SUCRE

Tesis presentada para obtener el Grado
Académico de Magíster en
"Administración de empresas"

Maestrante: José Mauricio Salazar De la Quintana

Sucre-Bolivia

2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome, iluminándome y dándome fuerza para continuar.

A mi familia, mi papá José, mi mamá Angélica, mis hermanos Manuel y Paul quienes con cariño y esfuerzo me han acompañado en este proceso, sin dudar en ningún instante de ver realizados mis sueños, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Lic. José Mauricio Salazar De la Quintana

RESUMEN

La investigación fue realizada con el fin de determinar la eficiencia del modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A. La investigación corresponde al tipo Observacional y descriptivo, puesto que al observar el modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal que maneja el Banco de Crédito S.A. se realizó una descripción de los diferentes problemas que existen con el fin de proponer un nuevo modelo que sea eficiente. Se trabajó con una población de 67 personas que trabajan en el Banco de Crédito S.A.

Para la presente investigación se tomó en cuenta la Teoría de las Organizaciones y la Teoría del Rendimiento de Campbell, asimismo se hace referencia a diversos modelos de evaluación del desempeño laboral, tomando en cuenta el modelo de escalas gráfica, 360° Feedback Premium y la evaluación por competencias que es la base sobre el cual está fundamentada la investigación.

Los resultados de la investigación muestran que el modelo de evaluación que utiliza el Banco de Crédito para el desempeño laboral del personal es el método de escala gráfica que es muy tradicional y fue diseñado hace más de 10 años. Por otro lado el personal del Banco de Crédito se encuentra insatisfecho con la evaluación del desempeño que emplea la institución

Posteriormente se presenta una propuesta sobre la base de las competencias laborales para ampliar la información y se mida de forma real el rendimiento laboral dando mayor satisfacción a las necesidades del personal del Banco de Crédito S.A.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó después de realizar la presente investigación.

ABSTRACT

The investigation was carried out in order to determine the efficiency of the evaluation model to measure the work performance of Bank of Credit S.A. The research corresponds to the Observational and descriptive type, since when observing the evaluation model to measure the work performance of the personnel who manage Bank Of Credit S.A. A description was made of the different problems that exist in order to propose a new model that is efficient. We worked with a population of 67 people working in Bank of Credit S.A. For the present investigation, the Theory of Organizations and the Theory of Performance of Campbell were taken into account, as well as reference to different models of evaluation of the work performance, taking into account the model of graphic scales, 360 ° Feedback Premium and the Evaluation by competences that are the basis on which the investigation is based. The research results show that the evaluation model used by the Bank of Credit for staff performance is the graphical scale method that is very traditional and was designed more than 10 years ago. On the other hand, Bank of Credit staffs are dissatisfied with the performance evaluation used by the institution. Subsequently, a proposal based on labor competencies is presented to expand the information and a real measure of the work performance, giving greater satisfaction to the needs of the staff of Bank of Credit S.A. Finally, we present the conclusions and recommendations reached after the present investigation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
HIPÓTESIS	3
VARIABLES	3
METODOLOGÍA.....	3
TIPO DE INVESTIGACIÓN	3
MÉTODOS	4
MÉTODOS TEÓRICOS	4
MÉTODOS EMPÍRICOS.....	5
INSTRUMENTOS.....	5
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	6
POBLACIÓN	6
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1.1 ANTECEDENTES	8
1.1.2. TEORÍAS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
1.1.2.1. Teoría de las Organizaciones	9
1.1.2.2. Teoría del Desempeño de Hawthorne.....	13
2.1.2.3. Teoría del Rendimiento de Campbell	15
1.1.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
1.1.3.1. Método de escala gráfica.....	18
1.1.3.2. 360° Feedback Premium	19
1.1.3.3. Evaluación por competencias	23

1.1.2. CONCEPTOS BÁSICOS	29
1.1.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
1.1.2.2. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
1.1.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
1.1.2.4. EL EVALUADOR DEL DESEMPEÑO	32
1.1.2.5. Factores de la evaluación del desempeño	33
1.1.2.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
CAPÍTULO II	37
DIAGNÓSTICO.....	37
2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
2.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN.....	46
2.2.1. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO	47
2.2.2. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO	49
2.2.3. RESULTADOS DE LA PERCEPCION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO	50
2.2.4. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO	52
CAPÍTULO III	55
PROPUESTA.....	55
3.1. INTRODUCCIÓN.....	55
3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	56
3.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	57
3.3.1. LINEAMIENTOS GENERALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	57
3.3.1.1. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES	58
3.3.1.2. REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	59
3.3.1.3. REUNIONES DE SEGUIMIENTO.....	60
3.3.1.4. AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	61
3.3.1.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	61

3.3.1.6. COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DESIGNADOS	63
3.4. PROGRAMA DE EVALUACIÓN	66
3.4.1. PROCEDIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS	66
3.4.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS	68
3.5. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	70
3.5.1. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS	70
3.5.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS	72
3.5.3. INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	74
3.5.4. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN	79
3.5.5. ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	81
CAPÍTULO IV	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
4.1. CONCLUSIONES	84
4.2. RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1.....	37
GRÁFICO Nº 2.....	38
GRÁFICO Nº 3.....	38
GRÁFICO Nº 4.....	39
GRÁFICO Nº 5.....	40
GRÁFICO Nº 6.....	41
GRÁFICO Nº 7.....	41
GRÁFICO Nº 8.....	42
GRÁFICO Nº 9.....	43
GRÁFICO Nº 10	43
GRÁFICO Nº 11	44
GRÁFICO Nº 12	45
GRÁFICO Nº 13	45
GRÁFICO Nº 14	46
GRÁFICO Nº 15	48
GRÁFICO Nº 16	49
GRÁFICO Nº 17	50
GRÁFICO Nº 18	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1.....	56
FIGURA N° 2.....	67
FIGURA N° 3.....	71

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	47
CUADRO N° 2	69
CUADRO N° 3	73
CUADRO N° 4	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº 1

CENSO AL PERSONAL DEL BANCO DE CRÉDITO S.A. EN LA CIUDAD DE SUCRE

ANEXO Nº 2

GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 3

GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 4

GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 5

GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 6

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO Nº 7

RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 8

RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 9

RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

ANEXO Nº 10

RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

INTRODUCCIÓN

Se realiza el siguiente trabajo de investigación en el Banco de Crédito de Bolivia S.A. Filial Sucre. El Banco de Crédito S.A. fue constituido como Banco Popular S.A. en fecha 23 de diciembre de 1992 sobre el valor del patrimonio de la sucursal en Bolivia del Banco Popular del Perú S.A, entidad bancaria que inicio sus actividades el 5 de marzo de 1942.

En la actualidad el Banco de Crédito S.A. filial Sucre brinda varios créditos atendiendo los requerimientos de varios sectores productivos, también de personas particulares consolidándose en el sistema financiero de la ciudad de Sucre.

De esta forma el presente trabajo de investigación se realiza sobre la base del tema de modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A..

El modelo de evaluación que maneja el Banco de Crédito S.A. no es específico para el sector bancario, por tanto no cumple con el propósito de suministrar una retroalimentación adecuada para el personal (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización.

De ahí surge la necesidad de proponer un nuevo modelo de evaluación que mida de forma eficiente el desempeño laboral del personal porque toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La evaluación del desempeño laboral en el Banco de Crédito S.A. está basado en un sistema de Evaluación implantado en el año 2002 con una visión tradicional, motivo por el cual no incluye los actuales enfoques de la administración de recursos humanos, resultando estar asociada simplemente a

un programa y la aprobación del trabajador está asociada a una escala de puntos cuando debería medir las evidencias del desempeño del personal en relación con un modelo específico de desempeño laboral en el sector bancario.

Este aspecto se ve en forma más frecuente en la actualidad donde la mayor parte del personal tanto administrativos, operativos, técnicos y servicio se encuentran descontentos con el método que se utiliza para evaluar el desempeño del personal, a pesar de ello se sigue utilizando dicho modelo de evaluación.

La evaluación al desempeño no es un proceso que permite estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona en su trabajo. Es decir, la evaluación del desempeño no tiene un enfoque que permita mejorar la calidad en el trabajo y calidad en el servicio, es simplemente un sistema de apreciación del desenvolvimiento de individuo en su cargo.

El hecho de que algunas personas desempeñen bien su trabajo y otros mal no es cuestión de casualidad sino más bien es la consecuencia y resultado o de la determinada combinación de factores y características individuales, que deben ser valoradas por un método de evaluación del desempeño que actualmente no cuenta el Banco de Crédito S.A.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El modelo de evaluación que se utiliza en el Banco de Crédito S.A. no mide de forma eficiente el desempeño laboral del personal.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito S.A. de la ciudad de Sucre.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión bibliográfica que permita determinar el modelo de evaluación que se utilizará para medir el desempeño laboral del personal.
- Analizar el modelo de evaluación que utiliza el Banco de Crédito S.A. para medir el desempeño laboral del personal.
- Identificar el criterio que tiene el personal del personal del Banco de Crédito S.A. sobre el modelo de evaluación del desempeño laboral.
- Proponer un nuevo modelo de evaluación según las necesidades del personal del Banco de Crédito S.A.

HIPÓTESIS

La aplicación del modelo de evaluación permitió medir de forma eficiente el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito.

VARIABLES

Variable independiente

Modelo de evaluación

Variable dependiente

Desempeño laboral

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Observacional y descriptivo, puesto que al observar el modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal que maneja el Banco de Crédito S.A. se realizó una descripción de los diferentes problemas que existen con el fin de proponer un nuevo modelo que sea eficiente.

Investigación cuantitativa y cualitativa, puesto que los resultados se mostraron en forma de cantidades que tienen valor para su respectivo análisis.

MÉTODOS

MÉTODOS TEÓRICOS

a) Método inductivo - deductivo

Estos dos métodos se utilizaron para conocer desde lo más general el problema de investigación para luego establecer conclusiones específicas que ayuden a comprender el fondo del problema sobre el modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal.

b) Métodos de análisis – síntesis

Estos dos métodos se complementan entre sí ya que fueron empleados en toda la investigación porque permitió analizar mentalmente todo el proceso, específicamente en la elaboración de conceptos y el análisis de los datos reportados a partir de la aplicación del diagnóstico y la sistematización de los resultados desde un punto de vista integrador.

c) Método de análisis documental

Este método fue empleado para la revisión de diferentes tipos de documentos referidos al modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal. Se realizó la revisión de documentos normativos, libros, revistas, internet, etc. y los documentos proporcionados por el Banco de Crédito S.A.

d) Método de sistematización

Este método permitió determinar las relaciones existentes entre el modelo de evaluación y el desempeño laboral del personal, de esta forma este método proporcionará la orientación general sobre la propuesta del nuevo modelo de evaluación para el Banco de Crédito S.A.

MÉTODOS EMPÍRICOS

a) Censo

Esta técnica se utilizó en la fase de diagnóstico para identificar el criterio del personal del Banco de Crédito respecto al modelo de evaluación para medir el desempeño laboral estableciendo conclusiones específicas.

b) Entrevista

Esta técnica se utilizó como apoyo en esta investigación para poder identificar aspectos relacionados con el modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A.

c) Estadístico

Esta técnica se utilizó para procesar toda la información del censo mediante la aplicación del paquete informático SPSS, con el fin de tabular los resultados y obtener las tablas con frecuencias absolutas y relativas, de la misma forma se obtuvo los gráficos que posteriormente fueron analizadas en la parte de presentación de resultados.

INSTRUMENTOS

a) Boleta Censal

Este instrumento fue diseñado en forma estructurada y con preguntas cerradas y opciones de respuesta dirigida al personal del Banco de Crédito S.A.

b) Guía de entrevista

Esta guía fue diseñada en forma estructurada y con preguntas abiertas dirigida al Gerente y Jefe de Recursos Humanos del Banco de Crédito S.A. para obtener mayor información sobre evaluación para medir el desempeño laboral del personal.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población está conformado por 86 personas que trabajan en el Banco de Crédito S.A.

Por ser reducida la población se toma en cuenta el total, es decir que las 86 personas son parte de la investigación.

También será parte del universo el Gerente y el Jefe de Recursos Humanos del Banco de Crédito S.A.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.1 ANTECEDENTES

Realizando una revisión de la bibliografía se establece investigaciones similares que se efectuaron.

Herrera R., Miguel E. y Bolaños Q., Freddy N, desarrollaron una tesis de grado en la Universidad Nueva Esparta en el año 2012, bajo el título de “Análisis de la administración operacional de Sobreseguro Sociedad De Corretaje para generar mayor eficiencia en su desempeño. Año 2012”; su objetivo general fue analizar La Administración Operacional De Sobreseguro Sociedad De Corretaje Para Generar Mayor Eficiencia En Su Desempeño. Año 2012. Obteniendo como resultados que, en primer lugar, las empresas aseguradoras se han visto afectadas por el actual gobierno en los últimos 5 años; debido a una serie de factores que influyen en la misma como lo son los aspectos legales, los costos, servicios y otros de orden social. Sobre seguro Sociedad De Corretaje S,A, tiene una gran debilidad en su gestión de trabajo, debiéndose eso a la escasa motivación hacia el logro y evaluación de los mismos empleados.

Esta trabajo refiere aspectos de índole motivacional, financiero y organizacional para la realización de esta investigación, así como también nos sirve de fuente secundaria para la recolección de información de la empresa, como la misión, visión, clientes.

Esteva Félix y Giustolisi Santo, realizaron una tesis de grado titulada “Determinación de los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores, caso Mavesa.S.A”, presentada en la Universidad Nueva Esparta en el 2000. El objetivo general de esta investigación fue determinar los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores de la empresa Mavesa.S.A. La conclusión de esta investigación determinó que los factores que influyen negativamente en el desempeño laboral son el ambiente de trabajo, el proceso de entrenamiento y las relaciones inter personales.

Este trabajo de grado aporta aspectos relevantes para la realización de esta investigación, como son los factores que afectan el desempeño laboral, las definiciones en el área personal y todo lo relacionado con el departamento de Recursos Humanos.

Hernández José y Rodríguez Adrián, realizaron un trabajo de grado titulado “Relación entre competencia y desempeño laboral caso supervisores de planta externa de CANTV” presentada en la universidad Nueva Esparta en 1999. El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre las características personales de los supervisores y el nivel de efectividad en el desempeño del cargo.

Esta tesis aporta aspectos positivos para el trabajo de investigación debido a las definiciones de términos básicos y evaluación del desempeño.

1.1.2. TEORÍAS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se establece diferentes teorías sobre el desempeño laboral y para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta la Teoría de las Organizaciones de Chiavenato, Teoría del desempeño Hawthorney Teoría del rendimiento de Campbell

1.1.2.1. Teoría de las Organizaciones

Chiavenato indica que toda la organización comparte la responsabilidad de la administración de recursos humanos. Ésta es una responsabilidad de línea – cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño- y una función de staff -asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe-. El organismo de staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados.

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la

organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
- 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos (Chiavenato, 2002:478)

Es importante la administración de los recursos humanos al momento de tomar en cuenta el desempeño laboral de los trabajadores, ya que una inadecuada administración ocasiona dificultades en el desempeño del trabajo del personal afectando a la propia empresa.

De la misma forma Chiavenato indica que la empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

El desempeño de la función recibe muchas influencias, y no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias.

1- Discrepancia de la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación.

2- Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.

3- Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera cómo el subordinado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe.

4- Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado. (Chiavenato, 2002:510)

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Con relación a la evaluación, Chiavenato indica que la evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal

es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff.(Chiavenato, 2002:521)

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- 1- puede haber heterogeneidad de objetivos
- 2- los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
- 3- los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
- 4- los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el

desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación. (Chiavenato, 2002:529)

Es importante dentro de toda organización como es el caso del Banco de Crédito, que exista una adecuada organización para que los trabajadores tengan un buen desempeño de sus funciones, por otro lado la evaluación como menciona el autor, no solo debe reducirse a un simple análisis de las actividades que realizan los trabajadores, sino que debe reflejar las expectativas de cada persona en función a su cargo.

1.1.2.2. Teoría del Desempeño de Hawthorne

Inició algunos estudios para comprobar la correlación entre productividad en el área de trabajo. Finalmente el experimento de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de las relaciones humanas. Luego de 4 rigurosas fases del mismo sus principales conclusiones fueron:

Hawthorne mencionado por Wayne menciona los resultados a los cuales llegó después de realizar la investigación sobre el personal. Finalmente el experimento de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de las relaciones humanas. Luego de 4 rigurosas fases del mismo sus principales conclusiones fueron:

1.- El nivel de producción es resultante de la integración social: en esta primera se demostró que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológicas del empleado sino por las normas sociales y expectativas que involucra, es decir, lo que afecta es que un empleado

desenvuelva eficientemente su capacidad social, ya que está establece su grado y competencia. En fin, de nada sirve que un empleado cumpla con un perfil si el mismo no se encuentra motivado e integrado socialmente.

2.- Comportamiento social de los empleados: expone cómo el comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, los individuos en una organización no operan individualmente sino de manera colectiva. En fin concluyó que la teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados sufre enorme influencia de las normas y valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

3.- Las recompensas y sanciones sociales: Durante esta experiencia Hawthorne logró observar el compañerismo y la amistad en el lugar de trabajo, ya que determinó que los operarios que producían muy por encima o muy por debajo de los estándares de la empresa, perderían respeto de los compañeros, es por ello que los trabajadores preferían producir menos, e incluso ganar menos que poner en riesgo su amistad con colegas.

4.- Grupos informales: mientras que los teóricos antiguos se preocupaban únicamente por los aspectos formales de la empresa, es decir responsabilidad, especialización, estudios entre otros; Hawthorne se enfocó en los aspectos informales, como los grupos de trabajos, el comportamiento de los empleados, sus creencias, actitud, expectativas entre otras. Estos aspectos eran los que constituyen la organización humana de la empresa. Con esta experiencia se delineó el concepto de organización informal.

5.- Las relaciones humanas: esta teoría se basó fundamentalmente en el estudio de las interacciones sociales de los empleados para así justificar el comportamiento humano en las empresas. Ya que las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos.

6.- La importancia del contenido del cargo: antiguamente los teóricos clásicos le daban suma importancia a la división del cargo y a la

especialización; sin embargo Elton Mayo confirmó que la estricta especialización no es lo que hace más eficiente la organización, ya que vio cómo los operarios tendían a cambiar de cargos constantemente para no caer en la monotonía, ocasionando grandes errores y efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de grupo.

7.- Énfasis en los aspectos emocionales: estos elementos, no planeados e irracionales del comportamiento humanos son pilares fundamentales, y el analizarlos e interpretarlos han hecho que muchos autores denominen su estudio a sociólogos. (Wayne, 2004:38)

En fin concluyó que la naturaleza del trabajo tiene influencia en la moral de sus trabajadores, por lo que sugirió que los trabajos no debían ser simples y repetitivos ya que tienden a volverse monótonos, reduciendo el rendimiento de los empleados

Es allí donde nace la necesidad de corregir tanta deshumanización del trabajador, los cuales se sometan a rigurosos esfuerzos; a cambio de eso está teoría propone la humanización y democratización del personal, librándose de esos métodos rígidos de las teorías pasadas, y adecuándose a los nuevos patrones de vida.

2.1.2.3. Teoría del Rendimiento de Campbell

Campbell, mencionado por Arias y Heredia, indica que las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos. Algunas de las críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen conexión con la estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que sólo se emplee para castigar a los “malos” trabajadores.

En resumen determinó que una persona puede tener un alto desempeño o un bajo desempeño, el nivel de desempeño está ligado a la personalidad, inteligencia e intereses.

Campbell propuso tres determinantes directos del desempeño laboral:

- Conocimiento declarativo (CD) => comprensión de lo requerido para la tarea.
- Habilidades y conocimiento procedimental (HCP) => conocimiento sobre cómo se realiza una tarea.
- La motivación (M) => condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta.

1. Conocimiento Declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.

2. Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.

3. Motivación, definida como conducta de elección, es decir:

- La elección de actuar o invertir esfuerzo
- La elección del nivel de esfuerzo
- La elección de persistir en el tiempo

Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación. (Arias y Heredia, 2009:36)

Como se ve el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación,

aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales

De la misma forma Campbell propone 3 tipos de medidas: las medidas objetivas: el dato cuantitativo de los resultados del trabajo tales como volumen de ventas, el número de documentos y la fabricación. Las medidas de juicio: evaluación realizada sobre la efectividad de la conducta laboral de un individuo; es el juicio realizado por los supervisores en el contexto de la evaluación del desempeño. Las medidas de personal: medición que se mantiene en el archivo de personal y que incluye, ausencias, accidentes, impuntualidad, tasa de avance, acciones disciplinarias y recomendaciones de la conducta meritoria.

Sin embargo, las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencia para los trabajadores, pues si éstos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegarán a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos). Para ello, también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación, o lo que es lo mismo, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan. Estas dimensiones les informan de la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos. (Arias y Heredia, 2009:43)

El punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estrategia, etc.), éstos se perciban como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc.). El tipo de criterio seleccionado, facilitará un tipo u otro de medida del rendimiento.

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el desempeño laboral del personal. Por ejemplo, un comportamiento laboral contraproducente como es el absentismo, los estudios han demostrado que los factores personales (incluyendo las circunstancias individuales) son un factor determinante, pero la cultura y las políticas organizativas que gestionan

el absentismo también son importantes y afectan el desempeño laboral del personal.

1.1.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se establece diferentes métodos de evaluación del desempeño laboral, sin embargo se toma en cuenta los 3 modelos más empleados: método de escalas gráficas, 360° Feedback Premium, evaluación por competencias.

1.1.3.1. Método de escala gráfica

Chiavenato indica que este método se basa en el estudio de factores de evaluación previamente definidos y graduados. En él se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño; mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de dichos factores.

Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo; y los mismos tienen el propósito de reflejar el desempeño desde insuficiente hasta óptimo o excelente.

Este método ofrece una serie de ventajas y desventajas. Ventajas como lo son el brindarle a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión; y a su vez le simplifica el trabajo a los mismos. Y desventajas como no posee flexibilidad lo que le ocasiona al evaluador a adaptarse al instrumento, y este requiere de métodos matemáticos y estadísticos para corregir posibles distorsiones e influencia personal de los evaluados. (Davis, y Werther, 2008:265)

Es el método más utilizado para evaluar el desempeño. Su elaboración y aplicación requiere de mucha atención, con el propósito de evitar la subjetividad y que surjan perjuicios del evaluador.

Chiavenato, menciona la existencia de tres (3) alternativas para este método:

- **Escala gráfica continuas:** en esta alternativa solo se definen los dos extremos, es decir, si es insuficiente o excelente. La evaluación del

desempeño se podrá ubicar en cualquier punto que los une.

- **Escala gráfica semicontinuas**: es similar a la anterior, solo que está alternativa se le agregan puntos intermedios para facilitar su evaluación.
- **Escala de gráfica discontinua**: esta se diferencia de las dos anteriores debido a que en la misma ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del trabajador. (Davis, y Werther, 2008:278)

Esta escala es la que se emplea en muchas empresas debido a que es más sencillo evaluar sobre la base de datos cuantitativos que cualitativos, estableciendo porcentajes para medir el desempeño laboral del personal. Este método es el que aplica el Banco de Crédito para evaluar al personal mediante una escala de puntuación determinando un porcentaje para identificar el rendimiento laboral de los trabajadores.

1.1.3.2. 360° Feedback Premium

De acuerdo con Mathis, R. y Jackson, J., el 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una vez hecha la evaluación, se realiza el feedback de la misma al evaluado y, lo novedoso, es que también se realiza el feedback a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. Por otra parte, alienta a los evaluadores a colaborar en otras oportunidades, sabiendo que su labor fue tomada en cuenta, se la procesó y se le dio un seguimiento. (Mathis, R. y Jackson, J: 2003:78)

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

a) Características

Según Mathis, R. y Jackson, J , las características de la evaluación 360° Feedback Premium determinan que la persona es evaluada por diferentes sujetos que él mismo escoge. Cabe destacar que las personas deben tener la oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las apreciaciones realizadas por los observadores. A continuación se presentan los posibles evaluadores:

- Él mismo (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado.

Se puede visualizar que la evaluación de desempeño integral donde variadas personas evalúan a una sola, deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser éste la única fuente. En cambio, con 360° Feedback Premium, los empleados se sentirán mejor evaluados.

Por último, y no por eso de menor importancia, el 360° Feedback Premium posee un completo sistema de gestión de evaluación de desempeño, el cual realiza un seguimiento posterior a la evaluación, permitiendo a los empleados superar las dificultades observadas y encontrar el plan de acción para maximizar las competencias de cada uno. Esta tarea se realiza con su gerente y los demás evaluadores participantes del proceso. (Mathis, R. y Jackson, J, 2003:89)

Este tipo de evaluación garantiza que los trabajadores tengan la oportunidad de ser evaluados según sus necesidades con relación al puesto que desempeñan dentro de la empresa, de forma que exista una relación mutua de coordinación entre personal y los evaluadores.

b) Objetivos del 360° Feedback Premium

La siguiente propuesta a desarrollar plantea un conjunto de objetivos que, una vez llevados a cabo y cumplidos, permitirán evacuar las falencias de cualquier sistema de evaluación de desempeño que implementan la mayoría de las compañías:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.

- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo con sus reales necesidades. (Mathis, R. y Jackson, J, 2003:91)

c) Beneficios del 360° Feedback Premium

Según lo que sostienen Mathis, R. y Jackson, J, sobre 360° Feedback, se pueden mencionar los siguientes beneficios del sistema:

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.

- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo. (Mathis, R. y Jackson, J, 2003:93)

La evaluación desarrollada mediante este tipo de método permite contar con resultados más reales sobre el rendimiento laboral de los trabajadores, porque permite que el personal esté en contacto con todo el procedimiento de evaluación, seleccionando a los evaluadores o por lo menos conociendo quiénes son los que van a evaluar el desempeño de sus funciones.

1.1.3.3. Evaluación por competencias

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. (Quezada, 2009:42)

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades

sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas). No organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con: El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “avorabilidad del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Por otro lado Sena, indica que existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas.

Existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles • Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.

• **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles • Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar. (Sena, 2008:80)

Cada empresa debe decidir qué tipo de competencias aplicar en funciones de sus necesidades y de acuerdo al personal para que las mismas tengan el impacto deseado.

Por otro lado Sena menciona que para la aplicación de la evaluación por competencias las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de

retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.(Sena, 2008:84)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.(Sena, 2008:86)

Quesada, indica los diferentes pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

4. Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

5. Comunicación: Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.
- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

6. Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados.

Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación.

En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

7. Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc).

Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

8. Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan sobre el potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación

del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño. (Quezada, 2009:56)

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se busca determinar de forma progresiva los logros concretos que va teniendo el personal a medida que realiza sus actividades. En lo cuantitativo, los logros se relacionan con una escala numérica, para determinar de forma numérica el grado de avance. De esta manera los números indicarán niveles de desarrollo.

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos. Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

1.1.2. CONCEPTOS BÁSICOS

1.1.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002).

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis y Jackson, 2003:93).

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador.

1.1.2.2. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se clasifican los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo, como se detalla seguidamente:

Propósitos administrativos: Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos.

Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.

Propósitos de Desarrollo: Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. (Bohlander y Otros, 2006:313)

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la

satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

1.1.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con relación a este punto, Arias y Heredia, presentan los objetivos que incluyen a todos los actores involucrados en el proceso.

Para la organización: La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Para el jefe inmediato: La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal.

Para el trabajador: Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo. (Ferraro, 2005:69)

En suma, el propósito es suministrar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma

los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

1.1.2.4. EL EVALUADOR DEL DESEMPEÑO

Se puede tratar de una o más personas quienes tendrán la responsabilidad de evaluar al recurso humano. Cada organización debe decidir quién o quiénes se encargaran de aplicar la evaluación del desempeño a los trabajadores, Chiavenato, plantea una serie de alternativas para esta tarea:

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

El gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.

El empleado y el gerente: el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.

Evaluación hacia arriba: al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzará sus objetivos.

Comisión de evaluación de desempeño: constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

El órgano de Recursos humanos: asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. (Chiavenato, 2002:202)

Cada organización debe decidir con criterio propio, de acuerdo con sus características particulares y la situación en que se encuentre, quién(es) evaluará(n) el desempeño de sus trabajadores; no hay una regla infalible para esto, por lo cual lo importante es que cada organización lleve a cabo este paso tomando en consideración todos los aspectos involucrados y buscando el punto de vista que le pueda proporcionar la mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones efectivas.

Es conveniente que se tenga más de una visión dentro de la Evaluación del Desempeño por lo cual la participación del superior de jefe como un supervisor de la Evaluación para evitar que se den imprecisiones o subjetividades, es de gran valor para mantener la confiabilidad de los resultados alcanzados, igualmente que el trabajador tenga la oportunidad de autoevaluar su desempeño es vital para que participe activamente en la retroalimentación de este proceso y en la fijación de medidas para el mejoramiento de su desempeño.

1.1.2.5. Factores de la evaluación del desempeño

Son numerosos los factores involucrados en la evaluación del desempeño y los mismos varían de acuerdo con los métodos de evaluación que se utilicen; sin embargo Sabino Ayala Villegas describe los siguientes factores.

- **Calidad de Trabajo:** la cual proporciona la documentación adecuada va más allá de las exigencias. Se evalúa exactitud, seriedad, claridad y utilidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Saber si cumple con los objetivos planteados en el trabajo, y si lo hace con iniciativa propia. Además ver si el volumen de trabajo se asemeja en comparación con lo que cabe esperar, es decir, si cumple con las metas de entregas.

- **Conocimiento del puesto:** Busca saber si conoce y entiende su trabajo, es decir, si domina los conceptos, técnicas y requisitos del mismo para desempeñar sus tareas.
- **Iniciativa.** Capacidad que tiene para actuar sin necesidad de indicársele, es decir, saber si es una persona proactiva capaz de afrontar problemas y nuevas situaciones.
- **Planificación.** Ésta busca saber si el empleado es organizado y establece un plan para cumplir con los objetivos planteados en los determinados tiempos.
- **Control de costos:** busca conocer la capacidad del empleado para controlar los costos y mantenerse en el presupuesto; como saber si es capaz de administrar los materiales y el uso de los recursos necesarios para mantener los objetivos.
- **Relaciones con los compañeros:** capacidad que tiene para llevársela bien con sus compañeros, como también suministrar la información necesaria a todos. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** mantener las relaciones con el supervisor de manera óptima y mantener al mismo del progreso del trabajo y sus posibles problemas durante el proceso. Cumplir las instrucciones del supervisor y trabajar siguiendo fielmente sus órdenes.
- **Relaciones con el Público:** Mantener y establecer el trato con el personal externo es decir con los clientes, proveedores, entre otros
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Capacidad de dirigir a los subordinados en las tareas asignadas, y evaluar los resultados del mismo.
- **Responsabilidades:** Tratar de lograr los objetivos de igualdad de

oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. (Ayala, 2004:31)

La evaluación va de la mano con las características de cada empleado, es decir, sus cualidades, sus necesidades y sus habilidades. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

1.1.2.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación del desempeño humano pueden llevarse a cabo utilizando varias técnicas que pueden variar dependiendo de la empresa, de los niveles del personal o de las diferentes áreas de actividades.

Según Gonzales, un método de evaluación es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma, es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. (Gonzales, 2001: 17)

Cada organización tiende a elaborar su propio sistema para evaluar el desempeño laboral de las personas que trabajan dentro de la empresa, tomando en cuenta los niveles y las áreas del personal. Como es el caso del Banco de Crédito S.A. donde se cuenta con un método de evaluación basado en la escala gráfica.

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO II

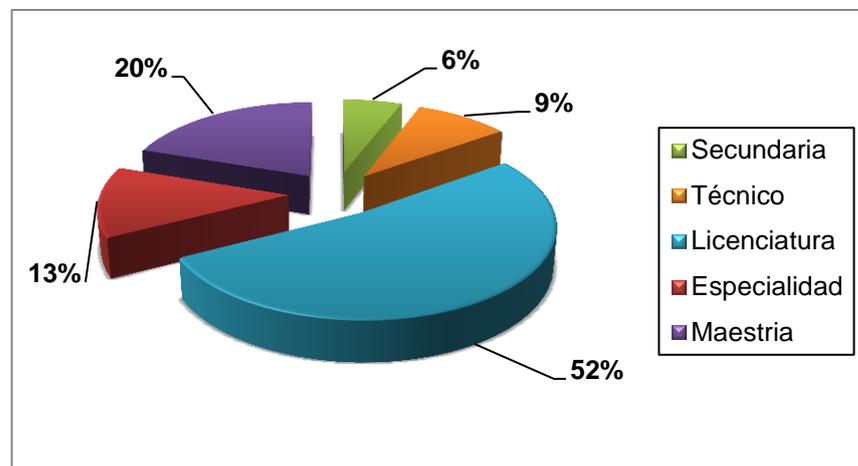
DIAGNÓSTICO

En la presente investigación lo que se propone es implementar un nuevo modelo de evaluación de desempeño, para lo cual lo que se pretende es determinar las necesidades de los trabajadores del Banco de Crédito S.A., y las características que se necesitaría para ajustarse a las mismas y tomando decisiones sobre la base de la opinión de los trabajadores, para ello se realizará este capítulo analizando una serie de aspectos para que la propuesta sea la más adecuada a las necesidades del banco.

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El Censo fue realizado a los 86 trabajadores del Banco de Crédito.

GRÁFICO N° 1
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL DEL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016

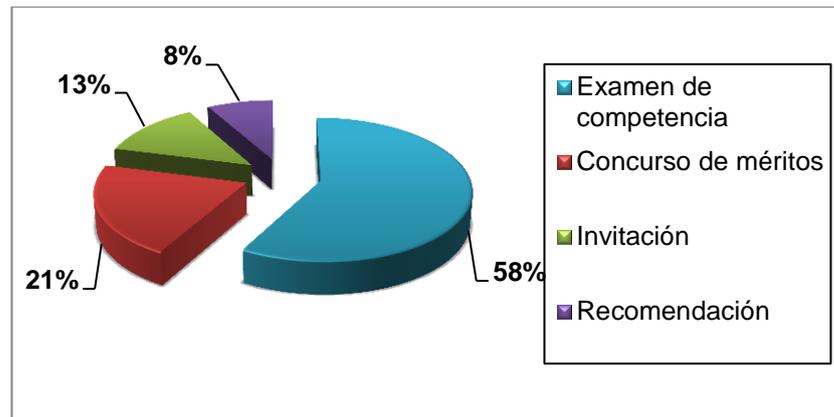


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, se observa que el 53% afirma que tienen un nivel de instrucción de licenciatura lo cual confirma que la mayoría del personal del Banco de Crédito es profesional, pero existe una cantidad reducida de personal 20% que tienen maestría, el 13% cuenta con especialidad, el 6% es técnico y el

6% tienen instrucción secundaria que corresponde mayormente al personal de servicio.

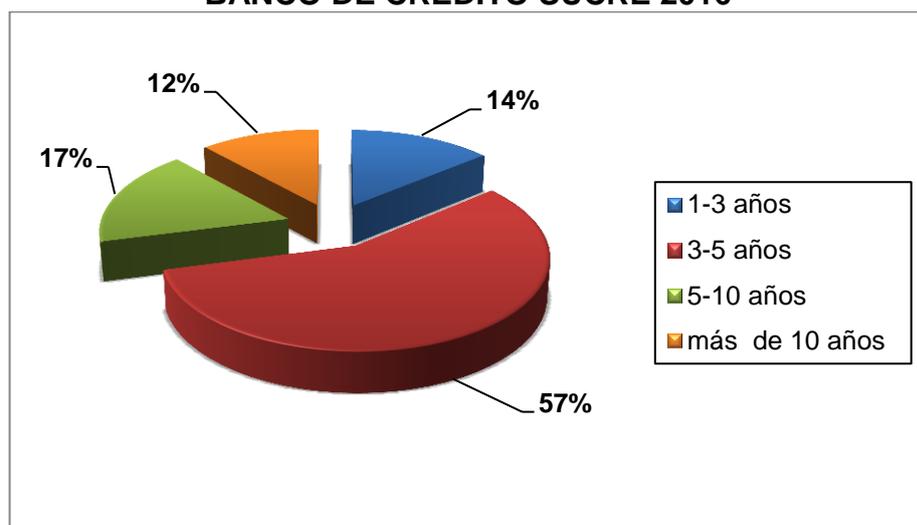
GRÁFICO N° 2
ASIGNACIÓN DEL PUESTO DEL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

El 58% del personal manifiestan que entraron al Banco de Crédito por examen de competencia, el 21% por concurso de méritos, el 13% por invitación y el 8% por recomendación.

GRÁFICO N° 3
EXPERIENCIA DE TRABAJO DEL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016

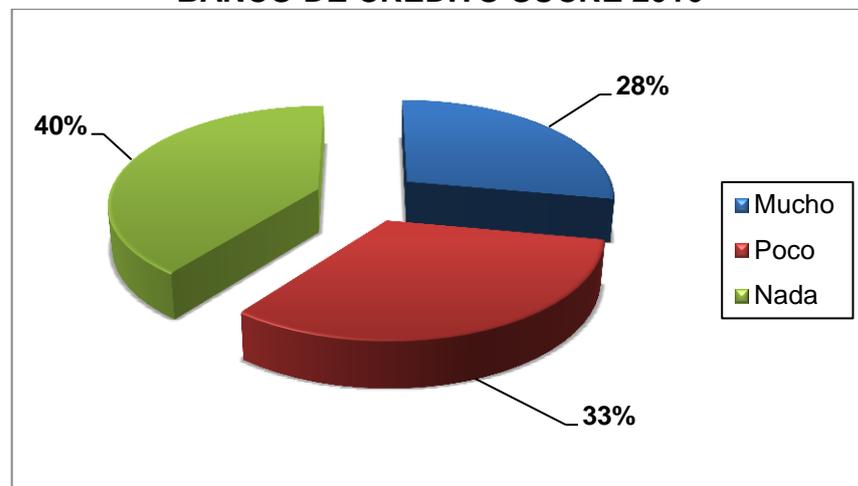


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el siguiente gráfico, que la mayor parte del personal 57%, tiene entre 3 a 5 años de trabajo en el Banco de Crédito lo cual le convierte en un trabajador antiguo. Muchos de los trabajadores entraron en una gestión anterior y en la nueva gestión siguen permaneciendo en sus puestos de trabajo, porque en algunos casos fueron recontratados y en otros no.

Por otro lado el 17% tiene una antigüedad de 5 a 10 años trabajando, el 14% entre 1 a 3 años.

**GRÁFICO N° 4
CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016**

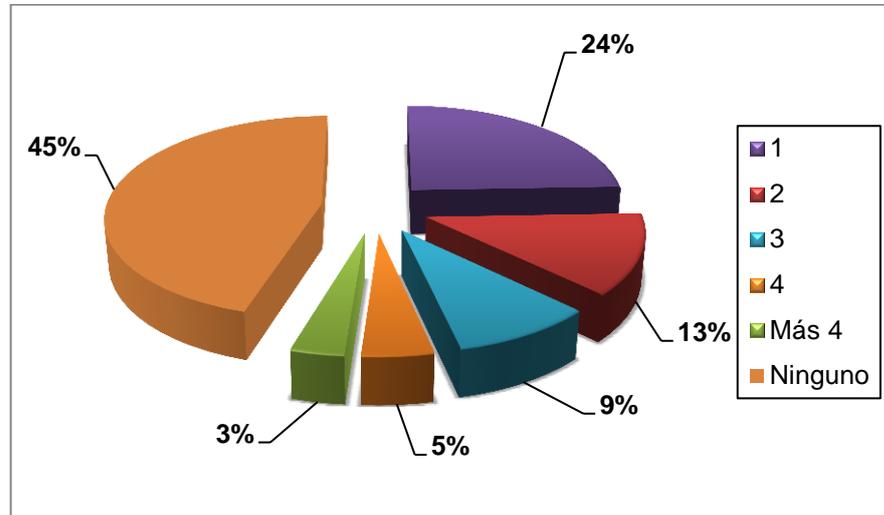


Fuente: Elaboración propia

El 40% del personal del Banco de Crédito no cuenta con conocimiento sobre la evaluación del desempeño, en cambio el 33% indicaron que poco y el 28% mencionaron mucho.

La mayoría del personal desconoce la evaluación sobre el desempeño laboral ya que no participaron en este tipo de evaluaciones siendo una debilidad para el Banco de Crédito porque no se toma en cuenta el proceso de evaluación que es fundamental para identificar las debilidades y fortalezas que tienen el personal.

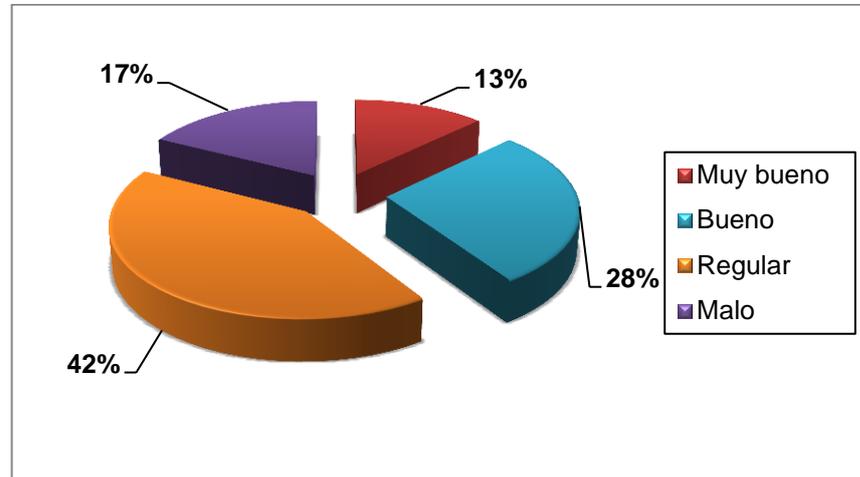
**GRÁFICO Nº 5
CANTIDAD DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO QUE PARTICIPO EL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 45% del personal del Banco de Crédito no participó en ningún tipo de evaluación del desempeño laboral lo cual se debe a que en dicho banco se llevan pocas evaluaciones, además que muchos trabajadores ingresaron en el último año a la institución y por tanto no fueron evaluados siendo una debilidad para la institución bancaria. Por otro lado únicamente el 24% participó en 1 evaluación y el 13% en 2 evaluaciones.

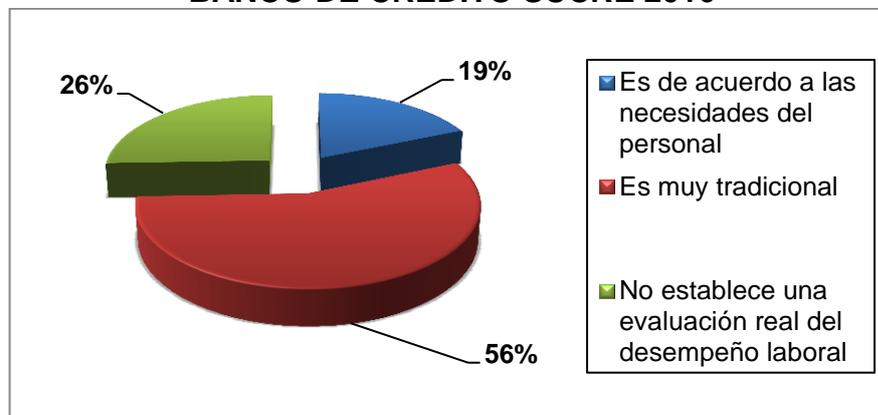
**GRÁFICO Nº 6
CALIFICACIÓN DEL PERSONAL SOBRE
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016**



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el gráfico, que el 42% del personal califican de regular la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en el Banco de Crédito debido a que están insatisfechos con dicha evaluación porque solo mide el desempeño del personal desde un punto de vista general y no así específico, aspecto que es ratificado por el 17% del personal que consideran mala la evaluación y únicamente el 28% indica que es bueno.

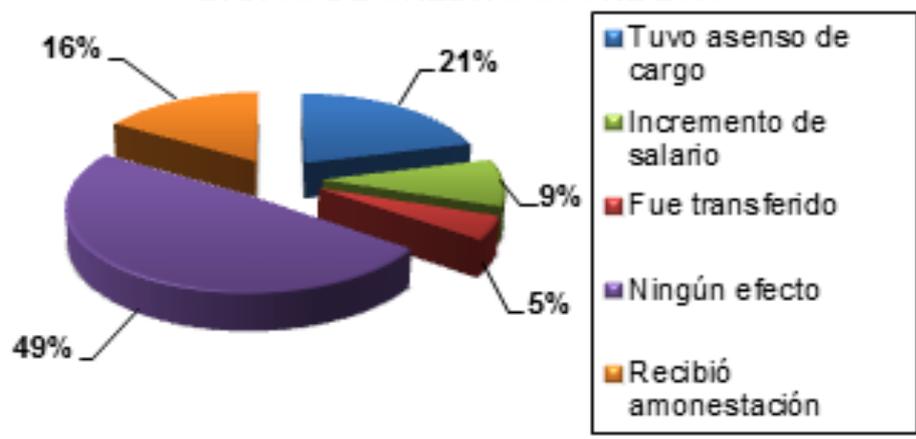
**GRÁFICO Nº 7
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL MÉTODO
DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016**



Fuente: Elaboración propia

El 56% del personal indica que es muy tradicional la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en el Banco de Crédito porque es la misma desde hace varios años y no cambia en su metodología lo cual se debe a que el Jefe de Recursos humanos no desarrolla su trabajo para preguntar al personal cómo desearían que fueron evaluados y tampoco diseña propuestas de evaluación, por otro lado el 26% indicaron que no establece una evaluación real del desempeño laboral, en cambio el 19% está de acuerdo.

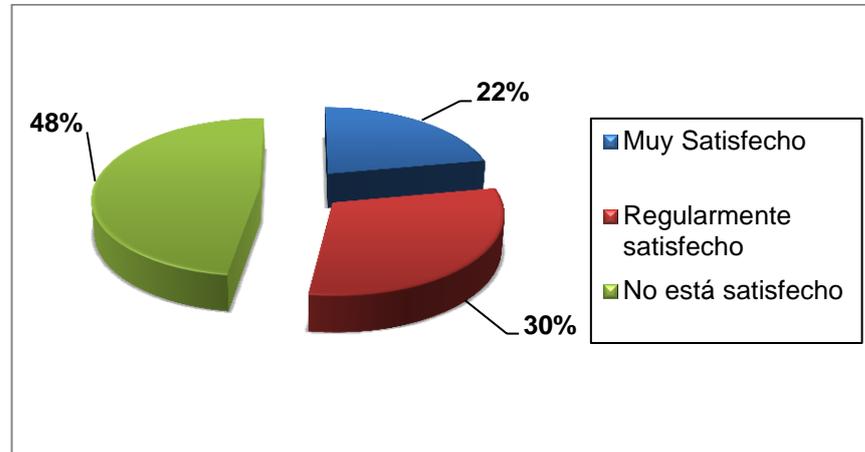
GRÁFICO N° 8
EFFECTO QUE TUVO EL PERSONAL DESPUÉS
DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se observa que la mayor parte del personal 49% no tuvo ningún tipo de efecto después de la evaluación del desempeño demostrando que dicha evaluación se realiza únicamente por compromiso y no con un objetivo real para obtener información sobre el rendimiento laboral del personal. Tampoco se determina felicitaciones, compromisos de ascenso o retribuciones por el esfuerzo que realiza el personal siendo un factor para que el personal tenga baja motivación que afecta su rendimiento laboral. El 21% tuvo ascenso de cargo, el 16% recibió amonestación y el 9% incremento de salario.

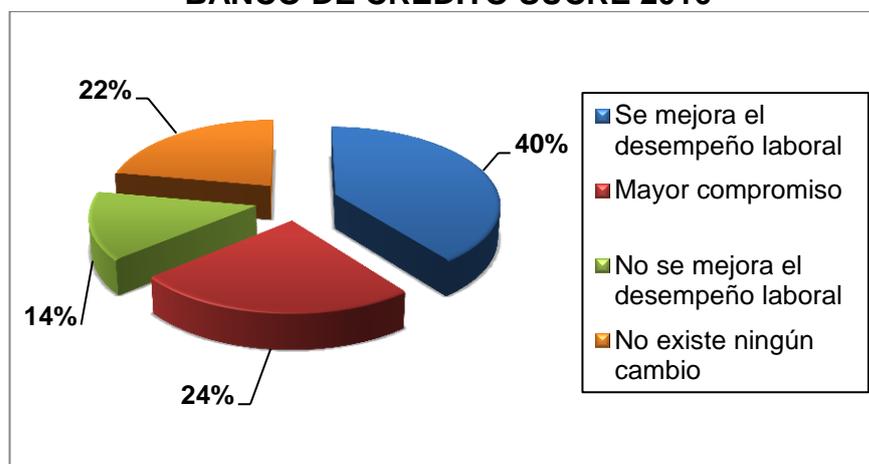
GRÁFICO Nº 9
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL SOBRE
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el siguiente gráfico que la mayor parte del personal 48%, no están satisfechos con la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en el Banco de Crédito debido a que no responde según las necesidades del personal, porque el método que se aplica es muy tradicional y solo toma en cuenta el esfuerzo del personal y no así la capacidad de respuesta según las habilidades que puede demostrar en diversas situaciones.

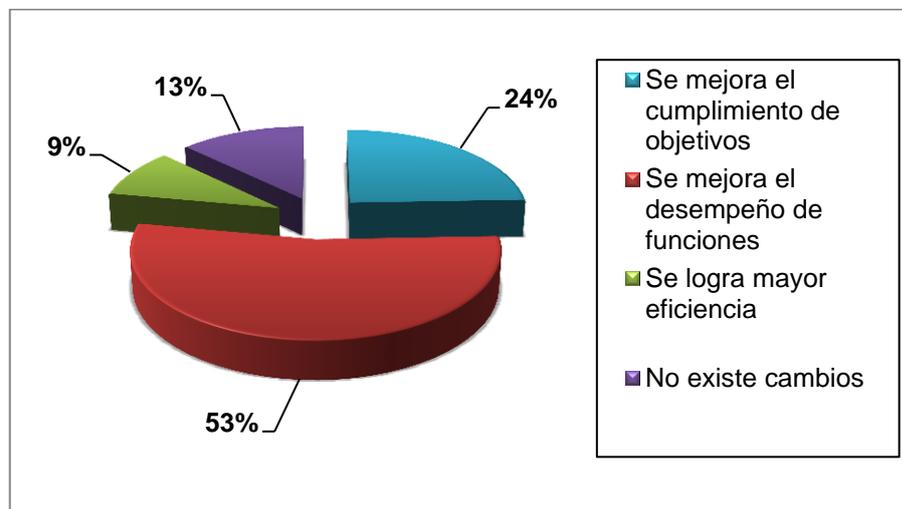
GRÁFICO Nº 10
CAMBIO EN LA FORMA DE EVALUACIÓN PUEDE
FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el gráfico, que el 40% del personal indicó que se mejoraría el desempleo laboral si se cambiaría la forma de evaluación del desempeño en el Banco de Crédito, lo cual demuestra que el personal se encuentra insatisfecho con la actual modalidad de evaluación del desempeño y desean que exista cambios que sean de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado el 24% mencionaron que existe mayor compromiso, el 22% indica que no existe ningún cambio y el 14% indicaron que no mejoraría el desempeño laboral.

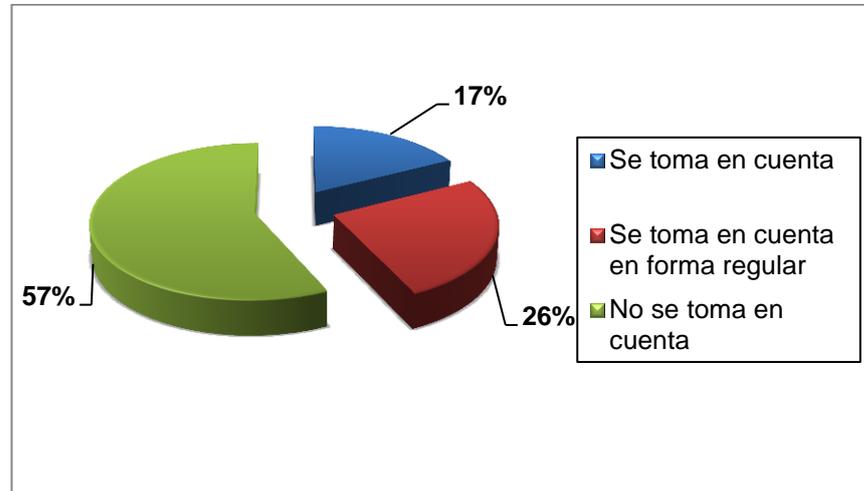
GRÁFICO Nº 11
IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que el 53% del personal indica que la evaluación del desempeño es importante porque se mejora el rendimiento laboral del personal ya que se establece información sobre los aspectos deficientes que existen para remediar los mismos y se logre mejorías en el desempeño de funciones. Por otro lado el 24% indicaron que se mejora el cumplimiento de objetivos, el 13% indican que no existen cambios y el 9% responden que se logra mayor eficiencia.

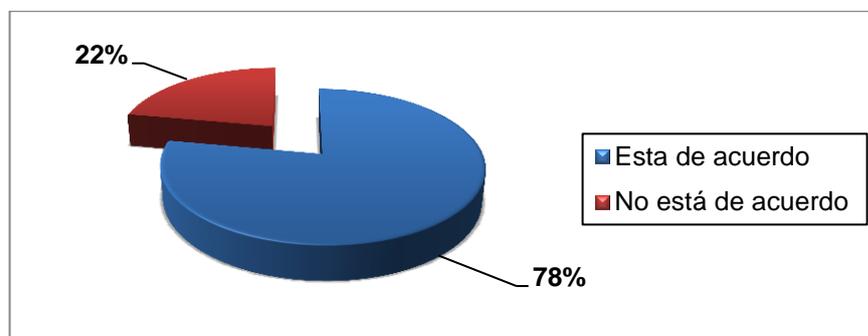
GRÁFICO Nº 12
TAREAS PROGRAMADAS SON TOMADAS EN
CUENTA EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el gráfico, que el 57% del personal mencionaron que el Banco de Crédito no toma en cuenta las tareas programadas para realizar la evaluación del desempeño debido al descuido del encargado de evaluación, por tal motivo existen deficiencias en el procedimiento afectando los resultados que son negativos para el personal. Por otro lado el 26% indican que se toma en cuenta en forma regular debido mayormente a la carencia que los instrumentos de evaluación son muy generales y no son específicos.

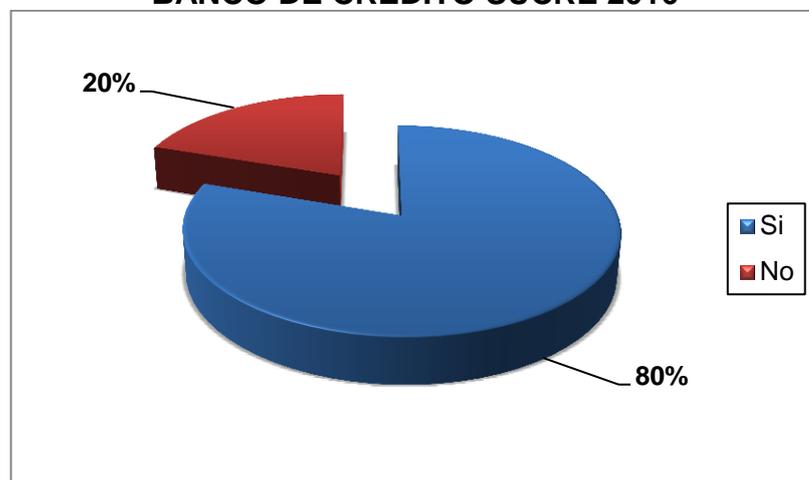
GRÁFICO Nº 13
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA NECESIDAD PARA
CAMBIAR EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

El 78% del personal menciona que es necesario cambiar de método de evaluación ya que el actual es muy tradicional y no mide de forma real el desempeño laboral del personal, además que es importante que se diseñe una metodología que vaya de acuerdo con las necesidades donde se obtenga mayor información sobre el desempeño del personal. En cambio el 22% indican que no está de acuerdo.

GRÁFICO Nº 14
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL NUEVO MODELO
DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE PODRÍA
MEJORAR LA EFICIENCIA LABORAL
BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el gráfico, que el 80% sí está de acuerdo con introducir el nuevo modelo de evaluación de desempeño, en cambio el 20% mencionaron que no. Se puede ver que la mayoría del personal sí está de acuerdo con introducir un nuevo modelo de evaluación del desempeño porque desean que la evaluación tome en cuenta sus habilidades y conocimientos que son necesarios para fortalecer la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

2.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN

Se presentan los resultados en función de la observación realizada al desempeño laboral del personal.

Se tomó en cuenta 4 grupos diferentes de personal para realizar la observación al desempeño laboral.

CUADRO N° 1

Personal	Cantidad
Personal directivo	9
Personal administrativo	21
Personal técnico operativo	38
Personal de servicio	18
Total	86

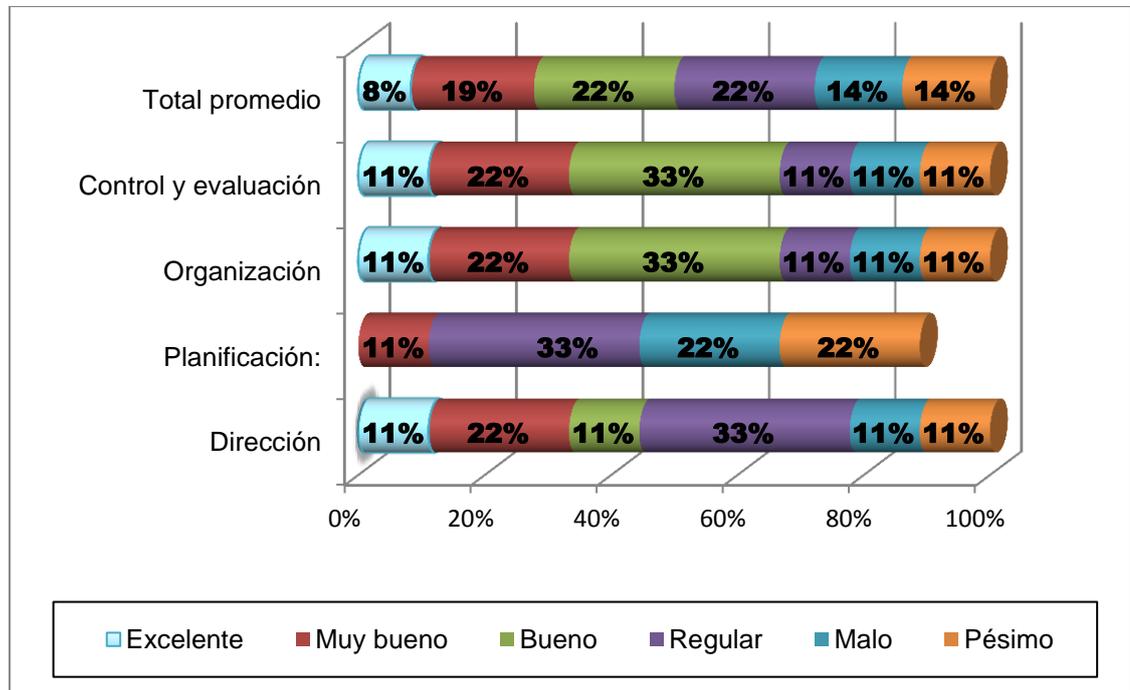
Fuente: Información proporcionada por el Banco de Crédito S.A.

2.2.1. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO

Se toma en cuenta los resultados de la observación del desempeño laboral del personal directivo realizado mediante la guía de observación, datos que fueron proporcionados por el banco en presencia del observador, la cual se la realizó mediante un comité, con un representante de cada uno de los grupos mencionados. Para el personal directivo se tomó en cuenta 4 indicadores a ser observados: Dirección, Planificación, Organización, Control y evaluación.

A continuación se presenta el cuadro que refleja el total de los resultados de observación del personal directivo cuyos datos representan el total en promedio de la evaluación realizada al personal directivo.

GRÁFICO Nº 15
RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la observación del desempeño laboral del personal administrativo muestra que existe debilidad en la dirección y planificación ya que en promedio el 33% del personal obtuvo una calificación de regular respecto al indicador de dirección y el 33% del personal recibió una calificación de regular respecto al indicador de dirección. Por otro lado la mayor parte del personal obtuvo una calificación de bueno en los indicadores de organización y control y evaluación.

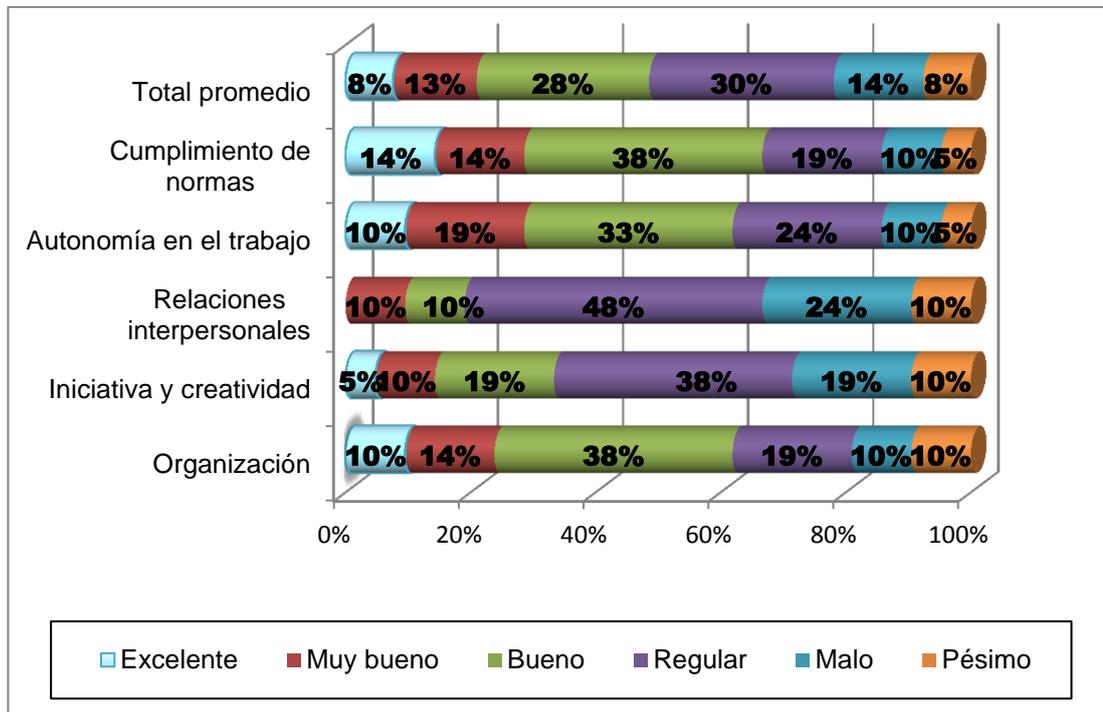
Se puede ver que en general el personal tiene un rendimiento laboral regular ya que en promedio el 22% del personal obtuvo una calificación de regular, pero también existe un 22% del personal que obtuvo una calificación de bueno que se debe tomar en cuenta porque afecta el desempeño del personal.

2.2.2. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO

Para el personal profesional se toma en cuenta 5 indicadores a ser observados: organización, iniciativa y creatividad, relaciones interpersonales, autonomía en el trabajo y cumplimiento de normas, datos que fueron proporcionados por el banco en presencia del observador, la cual se la realizó mediante un comité, con un representante de cada uno de los grupos mencionados.

A continuación se presenta el cuadro que refleja el total de los resultados de la observación del desempeño laboral del personal cuyos datos representan el total en promedio.

GRÁFICO Nº 16
RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la observación del personal profesional muestran en promedio las siguientes debilidades: el 38% obtuvo una calificación de regular

respecto a la incitativa y creatividad, el 48% obtuvo una calificación de regular en relación a las relaciones interpersonales.

Por otro lado existen fortalezas como: el 38% del personal profesional obtuvo una calificación de bueno respecto al cumplimiento de normas, el 33% obtuvo una calificación de bueno respecto a la autonomía del trabajo y el 38% obtuvo una calificación de bueno respecto a la organización.

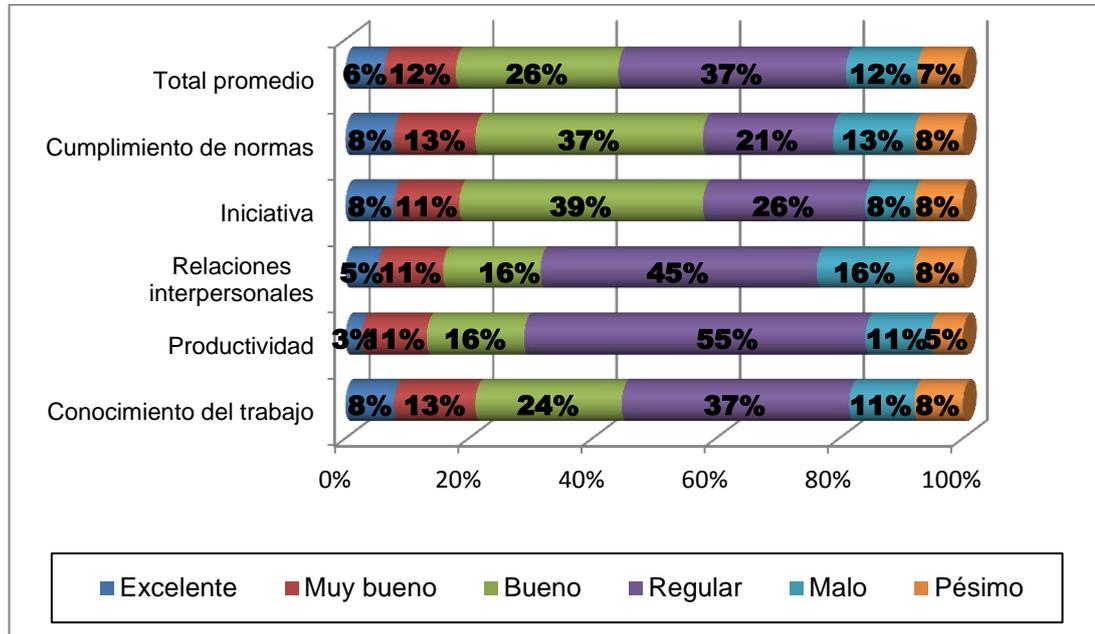
En forma general el personal profesional del Banco de Crédito tiene un rendimiento laboral regular teniendo deficiencias que afectan el desempeño de funciones como la iniciativa y creatividad y las relaciones interpersonales.

2.2.3. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO

Se toma en cuenta los resultados de observación realizada mediante la guía de observación al personal técnico – operativo del Banco de Crédito, datos que fueron proporcionados por el banco en presencia del observador, la cual se la realizó mediante un comité, con un representante de cada uno de los grupos mencionados

Para el personal técnico – operativo se toma en cuenta 4 indicadores a ser observados: conocimiento del trabajo, productividad, relaciones interpersonales, iniciativa y cumplimiento de normas. En total representa una calificación de 100 puntos. A continuación se presenta el cuadro que refleja el total de los resultados de la observación del desempeño laboral del personal de técnico – operativo.

GRÁFICO Nº 17
RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO SUCRE
2016



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la observación del desempeño laboral del personal técnico - operativo el 37% obtuvo una calificación de conocimiento del trabajo, 55% obtuvo una calificación de regular en relación a la productividad, el 45% obtuvo una calificación de regular respecto a las relaciones interpersonales.

Por otro lado el 39% del personal obtuvo una calificación de bueno en relación a la iniciativa el 37% tuvo una calificación de bueno respecto al cumplimiento de normas.

En promedio el 37% del personal obtuvo una calificación de regular y el 26% tuvo una calificación de bueno. Si bien en general sumando los índices de calificación excelente, muy bueno y bueno el puntaje es menor existe un porcentaje mayor sumados el regular y malo que demuestran un rendimiento laboral bajo de este tipo de personal dentro del Banco de Crédito.

2.2.4. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO

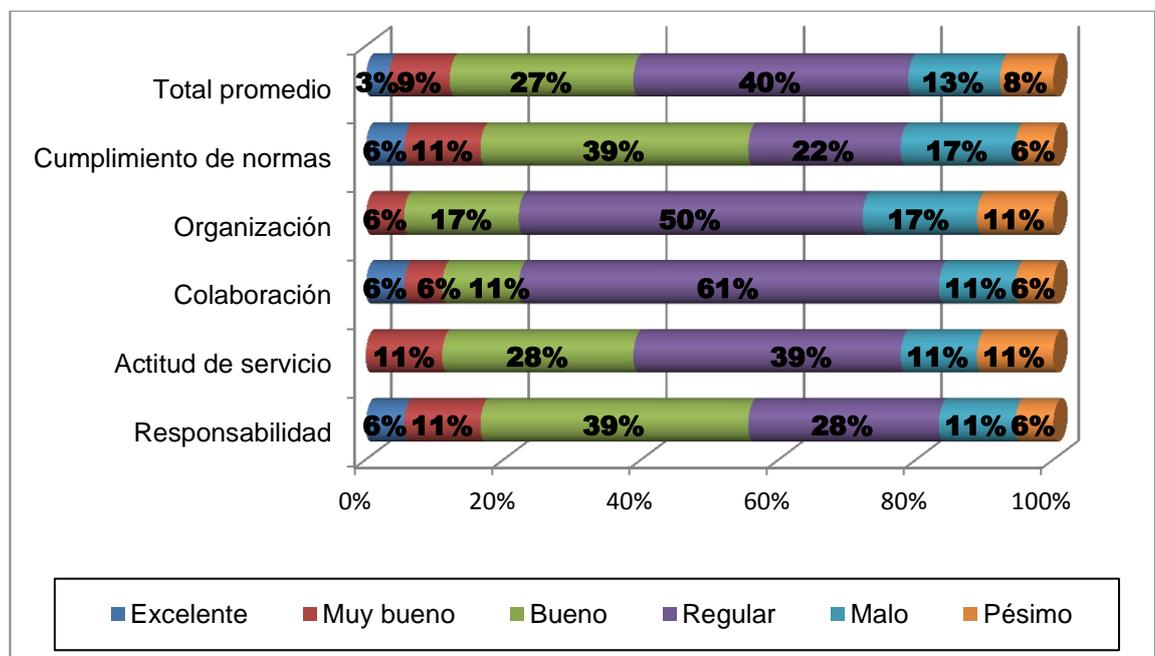
Se toma en cuenta los resultados de la observación del desempeño laboral del personal de servicio del Banco de Crédito realizado mediante la guía de observación, datos que fueron proporcionados por el banco en presencia del observador, la cual se la realizó mediante un comité, con un representante de cada uno de los grupos mencionados.

Para el personal de servicio se toma en cuenta 4 indicadores a ser observados: responsabilidad, actitud de servicio, colaboración, organización y cumplimiento de normas

A continuación se presenta el cuadro que refleja el total de los resultados de la observación del desempeño laboral del personal de servicio.

GRÁFICO Nº 18

RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO SUCRE 2016



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran en promedio que el 39% del personal de servicio obtuvo una calificación regular en relación a la actitud del servicio, el 61% recibió una calificación de regular respecto a la colaboración, el 50% obtuvo una calificación de regular en la organización.

En los aspectos positivos, el 39% tuvo una calificación de bueno respecto a la responsabilidad y el 39% obtuvo una calificación de bueno en relación al cumplimiento de normas.

En general el 40% del personal obtuvo una calificación de regular y el 27% obtuvo una calificación de bueno. El personal de servicios del Banco de Crédito demuestra que tienen un abajo rendimiento laboral debido a varias deficiencias en las áreas de actitud del servicio, colaboración y organización que afectan el desarrollo de funciones y la prestación de servicios.

PROPUESTA

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Después de haberse realizado el diagnóstico y analizado todas las variables que corresponden a la investigación tomando en cuenta la aplicación de los instrumentos respectivos, se realiza la propuesta que permitirá responder al objetivo que se pretende alcanzar en la investigación.

3.1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño laboral está presente en toda organización, bien sea de manera formal o informal; siempre existe alguien observando cómo lleva a cabo su tarea otro o cómo lo hace él mismo.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico se evidencia la existencia de dificultades en la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en el Banco de Crédito S.A.. Por tanto es necesario determinar soluciones para fortalecer el proceso de desempeño laboral con el fin de que la evaluación del desempeño sea de acuerdo a las necesidades del personal evaluando en forma específica el desarrollo de competencias donde se observe el proceso de habilidades y destrezas que demuestran el personal durante el trabajo que desempeñan.

Por tanto se propone implementar el modelo de evaluación por medio de las competencias ya que es necesario no solo medir de forma cuantitativa, sino también de forma cualitativa para identificar con mayor amplitud todos los elementos que son parte del desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A.

Una Competencia es una característica que deviene en un comportamiento eficiente que aporta un desempeño exitoso en un cargo, y correspondientemente a un desempeño organizacional fructífero; al evaluar al personal en cuanto a los comportamientos que exhiben cada uno en el cargo que ocupa dentro de la estructura organizacional se ahorra una cantidad considerable de subjetividad, procurando la construcción de un proceso con el

mayor grado de objetividad y confiabilidad posible, cuyos resultados resulten útiles tanto a directivos como a empleados, es decir a la organización como un todo, y por último y no menos importante a la comunidad atendida.

El Banco de Crédito S.A. posee todos los elementos necesarios para la planificación, ejecución y establecimiento de un modelo de evaluación del desempeño laboral según competencias.

3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

A continuación se desglosa el contenido del modelo de evaluación del desempeño por competencias, empezando por los objetivos que se pretenden alcanzar siguiendo con los demás componentes:



Fuente: Elaboración propia

3.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal del Banco de Crédito S.A. basado en la teoría de las Competencias, que permita superar las deficiencias metodológicas de su actual sistema de evaluación.

3.3.1. LINEAMIENTOS GENERALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Estos lineamientos son la columna vertebral del modelo, de ellos se van a desprender las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos planteados.

Para la evaluación del desempeño laboral por competencias es necesario sentar las bases enfocándose en la misión, visión y objetivos de la organización; en segundo lugar es necesario saber qué actividades y responsabilidades pertenecen a cada cargo de la estructura organizacional lo cual se logra a través del análisis y descripción de cargos. La información antes mencionada va a permitir que se establezcan las competencias necesarias en todos los niveles de la organización y las competencias inherentes a cada grupo de cargos con características comunes.

El modelo de evaluación del desempeño sobre la base de competencias conlleva una etapa previa a la aplicación de la evaluación en sí donde se capacitara a los evaluadores y se harán reuniones con cada trabajador para fijar con ellos sus objetivos de desempeño individual, una etapa de ejecución de las actividades evaluativas (donde se deben hacer reuniones periódicas con el evaluado a lo largo del año para verificar sus progresos y al final llenar el instrumento de evaluación) y en tercer lugar una etapa de retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento. Además, se trata de un proceso continuo que requiere que durante todo el ejercicio se haga un seguimiento a las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas, corregir desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso.

El instrumento de evaluación del desempeño laboral sobre la base de competencias consiste en una forma para ser llenada tanto por el evaluador

como por el propio trabajador para autoevaluarse, por tanto se le entregara en el momento indicado una copia a cada uno, en esta planilla encontrarán espacio para colocar sus datos, la fecha, las instrucciones para rellenar cada una de las partes, los elementos a evaluar están divididos en dos partes: una primera donde se encuentran los objetivos de desempeño individual del trabajador y una segunda parte donde se encuentran las competencias a evaluar, según estos dos parámetros se hará la evaluación.

La Evaluación por parte del supervisor inmediato con la revisión posterior y posible corrección por parte del superior del supervisor, y la autoevaluación para la reflexión por parte del trabajador acerca de su desempeño, permitirá una visión amplia de la actuación del trabajador en su cargo, además de un análisis profundo que permita el aprovechamiento adecuado de la reunión de retroalimentación al final del proceso de evaluación.

Todos estos elementos favorecen que se tenga una información más completa y por tanto una configuración más precisa del desempeño presentado, que permitiría el alcance de los objetivos establecidos en el presente modelo; los cuales están alineados con las necesidades de la organización estudiada.

3.3.1.1. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

El entrenamiento brindado a los evaluadores del desempeño laboral, debe realizarse antes del comienzo del periodo a evaluar permitiendo esta preparación se dé con suficiente antelación para su mayor aprovechamiento, y debe versar sobre estos temas:

Introducción a la evaluación del desempeño laboral por competencias, con la intención de complementar los conocimientos previos que se posean acerca de esta materia.

Capacitación para la fijación de objetivos de desempeño individual, buscando dejar claramente establecidos los elementos que deben conformar estos objetivos, el alineamiento de los mismos con los objetivos estratégicos de

la organización, técnicas para lograr el consenso al momento de la reunión para el establecimiento de objetivos para cada trabajador.

Capacitación para la evaluación del desempeño laboral por Competencias, es necesario que los evaluadores tengan claro cómo analizar los comportamientos del personal y reconocer en ellos la presencia o ausencia de las competencias a evaluar. Para este tema es necesario que se den ejemplos y casos prácticos para reforzar la teoría.

Repaso de errores comunes en las evaluaciones del desempeño laboral, con la intención de que se eviten; es importante hacer hincapié en la importancia de la objetividad del evaluador para el logro de una evaluación confiable.

Instrumento de Evaluación a utilizar, estudiar cada una de sus partes, cómo debe ser llenado, qué procedimiento se utilizará para el cálculo de la calificación final de la evaluación.

Reunión de retroalimentación, este es el momento en el cual se comunica el resultado de la evaluación, se revisa el grado del logro de los objetivos propuestos, se compara la evaluación del trabajador con la de su supervisor; por tanto es vital preparar a los evaluadores para conducir este encuentro, para que comuniquen con tacto los resultados deficientes, destaquen los resultados positivos, respondan con calma a las reacciones imprevistas del personal y que finalmente alcancen acuerdos que permitan el mejoramiento del desempeño en el futuro.

3.3.1.2. REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Se realiza antes del inicio del periodo de evaluación, por lo menos con un mes de anticipación. Esta reunión debe durar entre 45 minutos y 1 hora, debe estar enfocada únicamente en la tarea de fijar los objetivos de desempeño individual, sin que exista desviación hacia ningún otro tema, lo cual garantizara el

aprovechamiento del tiempo y la obtención como resultado final de unos objetivos ajustados a las funciones propias del cargo de cada trabajador.

El establecimiento de estos objetivos debe ser consensuado entre el supervisor y el trabajador, tomando en cuenta las funciones que ejecuta la persona en su cargo y los objetivos, la misión y la visión de la organización, así como las relaciones del cargo y otros elementos propios de la dinámica y la cultura organizacional, igualmente las competencias del cargo también son un material valioso para la realización de tan importante tarea, toda esta información permitirá que el resultado final de esta reunión sea el desarrollo de objetivos adecuados, claros, precisos, alcanzables y adaptados a la realidad organizacional.

El colaborador debe conocer, comprender y aceptar, los objetivos ya que ellos serán su guía de acción durante el año de trabajo, y la manera en que serán ponderados y evaluados, para que exista un acuerdo más tarde cuando se conozcan los resultados de la evaluación.

3.3.1.3. REUNIONES DE SEGUIMIENTO

Luego de que se inicia el periodo de evaluación del desempeño el trabajador y el supervisor inmediato están comprometidos con el logro de los objetivos planteados. Por tanto es necesaria la realización de dos reuniones de seguimiento: la primera cuatro meses después del inicio del periodo de evaluación y la segunda seis meses después de la primera reunión.

La reunión de seguimiento consiste en un encuentro que puede durar entre 30 y 45 minutos, debe imperar un ambiente de confianza, comunicación y motivación, donde se dé un intercambio de opiniones acerca del avance en los objetivos hasta el momento, en caso de que los resultados hasta el momento no sean los esperados debe buscarse la solución conjuntamente con la posibilidad de reorientar algunos de los objetivos en cada de ser necesario.

Cada uno debe asistir a la reunión con una idea clara de lo que piensa plantear para aprovechar al máximo este momento, ya que aunque la supervisión y

apoyo cotidiano es muy necesario, en muchas ocasiones la dinámica organizacional es limitante en este sentido, por tanto este es un momento sumamente valioso que tendrá una influencia en el logro de los objetivos al final del periodo de evaluación.

El desarrollo y las conclusiones de la reunión deben ser registrados para que puedan ser puestos en práctica los acuerdos alcanzados. Para terminar la reunión es conveniente que el supervisor brinde unas palabras motivadoras que sirvan de cierre.

3.3.1.4. AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es necesario que en la reunión previa al inicio del periodo evaluativo donde se fijaran los objetivos de desempeño individual con cada uno del personal, también se les proporcione la información y orientación necesaria para que el personal esté preparado para evaluar por sí mismos su grado de logro de objetivos y su grado de desarrollo en cada una de las competencias evaluadas.

El personal debe conocer desde un principio las competencias que son importantes para el desempeño exitoso de su cargo, lo cual les permitirá estar atentos al momento de llevar a cabo sus labores, detectando de esta manera los aciertos y desaciertos que puedan presentar.

Debe quedar claro para el personal que la autoevaluación es una herramienta para su autoanálisis y su desarrollo, por tanto no tendrá injerencia en la calificación de la evaluación; más le servirá para su conocimiento personal, su preparación para la entrevista de revisión de la evaluación y para que tenga argumentos válidos que presentar llegado este momento de revisión.

Es elemental destacar la importancia de que el trabajador debe ser franco, objetivo y cuidadoso al llevar a cabo este procedimiento de evaluación.

3.3.1.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El principal fin de este modelo es concatenar las actividades que realiza cada trabajador en su cargo con el hecho evaluativo en el sitio de trabajo, con el

correspondiente resultado de una evaluación del desempeño por competencias en la organización acorde a los principales objetivos organizacionales. Por tanto, es necesario empezar por hacer una descripción de cargos para la evaluación del desempeño en la organización, la cual va a delimitar las pautas que encaminaran el modelo diseñado.

Es vital para el éxito del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias que tanto evaluadores como evaluados conozcan claramente las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo.

Para la evaluación del desempeño laboral por competencias se han analizado y descrito cada uno de los cargos presentes en las unidades funcionales de la organización, mostradas en el organigrama anteriormente presentado, en función de la información recabada con la aplicación de un Instrumento para el análisis de cargos.

Se propone tomar en cuenta 4 niveles para que serán objeto de la evaluación del desempeño por competencias.

Nivel Ejecutivo: donde se encuentran los directores de las distintas unidades del Banco de Crédito s.AS.

Nivel Intermedio: donde se agrupan los cargos con nivel decisorio intermedio, como el personal administrativo.

Nivel Asistencial: son los cargos cuyas funciones son principalmente asistir a otros miembros de la organización como el personal técnico – operativo.

Nivel Inicial: en este nivel se encuentran el personal de apoyo y de limpieza. Los cuales cumplen funciones de mantenimiento de las instalaciones y también labores de apoyo a los distintos departamentos de la organización.

Los grupos de cargos descritos previamente son los que permitirán la determinación de las competencias específicas, ya que a cada nivel se le asignarán una serie de competencias que permitirán complementar la evaluación del desempeño laboral.

3.3.1.6. COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DESIGNADOS

Para continuar con el proceso de evaluación del desempeño por competencias, se propone la implementación de competencias según las funciones que desarrollan cada grupo de personal del Banco de Crédito S.A.

A) DIRECTORES

Planificación: Medida en que el ocupante del puesto en el marco de las políticas institucionales, define la programación de actividades de su área y efectúa previsiones asignando oportunamente los recursos para alcanzar los resultados establecidos.

Organización: Medida en que el ocupante del puesto asigna efectiva y oportunamente responsabilidades, tareas y recursos para lograr los objetivos de su unidad en ajuste a lo programado y coordina su ejecución.

Dirección: Medida en que el ocupante del puesto logra resultados a través de su equipo de trabajo, mediante el ejercicio de su autoridad, la toma de decisiones, la práctica de delegación, la orientación y motivación de su personal y el mantenimiento de la cohesión de su unidad, demostrando capacidad para conciliar, integrar, compatibilizar criterios y articular acciones.

Control y evaluación: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para verificar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados, así como de valorar todo ello en función de los objetivos y prioridades institucionales y adoptar las acciones correctivas que sean necesarias.

Cumplimiento de normas: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.

B) ADMINISTRATIVOS

Organización: Medida en que el ocupante del puesto distribuye efectivamente su trabajo y utiliza los recursos asignados para lograr los objetivos en ajuste a lo programado y coordina la ejecución del trabajo con las demás unidades relacionadas

Relaciones Interpersonales: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro del equipo de trabajo como con terceros, así como de mantener y crear las redes de comunicación correspondiente para el logro de los objetivos de la unidad a la que pertenece.

Autonomía en el trabajo: Medida en que el ocupante del puesto logra alcanzar los resultados, sin recurrir a supervisión innecesaria.

Iniciativa y creatividad Medida en que el ocupante del puesto propone alternativas de acción positivas, ante situaciones laborales tanto cotidianas, excepcionales o críticas e incorpora innovaciones que mejoran el desarrollo de sus funciones.

Cumplimiento de normas: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.

C) TÉCNICO - OPERATIVO

Conocimiento del trabajo: se refiere al conocimiento o asimilación de los componentes funcionales que están inmersos dentro del propio cargo, el conocimiento del campo especializado y técnico de su trabajo, así como el conocimiento de las relaciones de trabajo con otras áreas.

Productividad: se refiere a la cantidad de servicios o trabajos hechos de acuerdo a la naturaleza del trabajo.

Relaciones interpersonales: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro del equipo de trabajo como con terceros, así como de mantener y crear las redes de comunicación correspondiente para el logro de los objetivos de la unidad a la que pertenece.

Iniciativa: Medida en que el ocupante del puesto propone alternativas de acción positivas, ante situaciones laborales tanto cotidianas, excepcionales o críticas.

Cumplimiento de normas: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.

D) PERSONAL DE APOYO Y DE SERVICIOS

Calidad: Medida en que el ocupante del puesto ha cumplido las funciones asignadas de acuerdo con los requerimientos exigidos.

Responsabilidad: Se refiere a cómo el ocupante del cargo se dedica a su trabajo y efectúa el servicio siempre en un plazo razonable.

Hace referencia también al manejo y cuidado de la información de tipo confidencial e importante que se maneja en la institución

Colaboración: Se refiere a la actitud de ayuda de quien ocupa el cargo con relación a la institución, sus superiores, o los compañeros de trabajo.

Actitud de servicio: Es la capacidad de quien ocupa el cargo para dar una respuesta cortés y un trato agradable tanto al personal externo como interno de la institución.

Organización: Medida en que el ocupante del puesto programa sus funciones diarias para cumplir eficientemente lo asignado.

Cumplimiento reglamentación interna: Medida en que el ocupante del puesto se somete y da cumplimiento al reglamento interno de derechos y obligaciones.

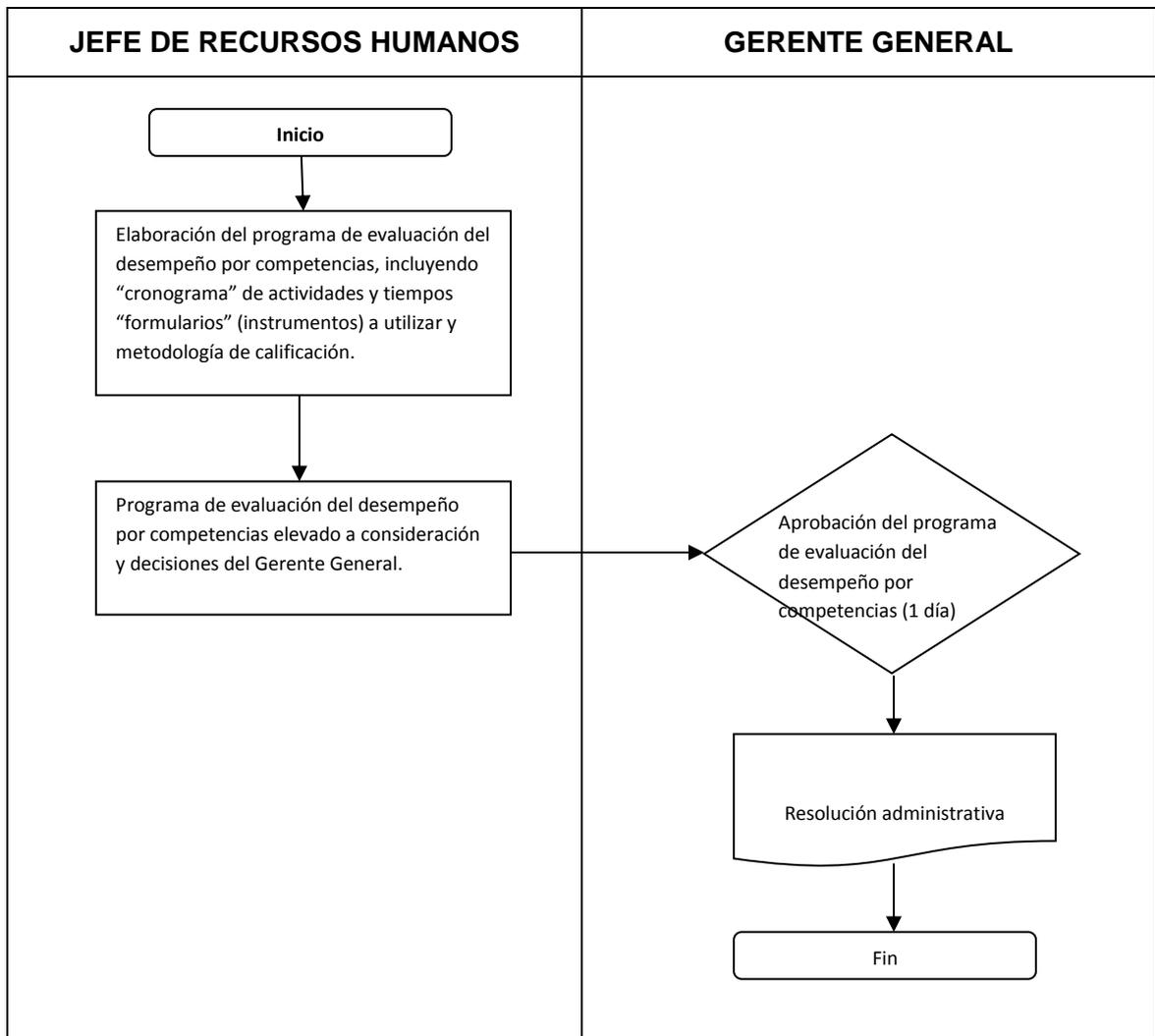
3.4. PROGRAMA DE EVALUACIÓN

Una vez definidos los lineamientos de la evaluación se procede a la estructuración del programa de evaluación del desempeño por competencias. Se propone la siguiente estructura del programa.

3.4.1. PROCEDIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS

Se establece el siguiente procedimiento:

FIGURA Nº 2
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO PARA EL
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Fuente: Elaboración propia

Con este flujograma, se establece el procedimiento que se debe seguir para realizar el programa de evaluación del desempeño laboral por competencias

De esta forma se establece un procedimiento específico que se debe seguir para desarrollar el programa de evaluación del desempeño laboral por competencias para el personal del Banco de Crédito S.A. que contribuya a efectivizar el proceso de evaluación para el personal de esta repartición.

Es importante tomar en cuenta que antes no existía un flujo que demuestre el procedimiento para realizar la evaluación del desempeño laboral en el Banco de Crédito S.A., sino que se realizaban los procedimientos de forma automática, en forma general, pero con este flujograma comprende el procedimiento de la evaluación del desempeño por competencias.

Se rescata la importancia de la delimitación en el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral por competencias ya que es el modelo que se propone y en función de ello se estructura dicho modelo para que esté dentro de las necesidades que tienen el Banco de Crédito S.A.

De esta forma con el procedimiento establecido se logra que la estructuración del programa de evaluación del desempeño este delimitado por competencias beneficiando al personal quienes tendrán la oportunidad de participar en un proceso de evaluación según sus necesidades.

3.4.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS

Se propone la estructuración del programa de evaluación del desempeño laboral por competencias.

CUADRO N° 2
ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS

INSUMOS			
<ul style="list-style-type: none"> Disposiciones legales internas contenidas en el reglamento específico del personal del Banco de Crédito S.A. 			
PROCEDIMIENTO			
Descripción del procedimiento (Tareas)	Instrumento	Plazo	Responsable
1. Elaboración del programa de evaluación del desempeño por competencias, incluyendo “cronograma” de actividades y tiempos, “formularios” (instrumentos) a utilizar y metodología de evaluación.	Cuestionario de evaluación del desempeño laboral por competencias	5 días	Jefe de Recursos Humanos
2. Programa de evaluación del desempeño por competencias elevando a consideración y decisión del Gerente General.		1 día	Jefe de Recursos Humanos
3. Aprobación del Programa de evaluación del desempeño por competencias.	Resolución Gerencial	3 días	Gerente General
PROCEDIMIENTO			
Programa de evaluación del desempeño por competencias.			

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del diagnóstico, no se contaba con un programa de evaluación, por tanto se propone un nuevo programa donde se establece por detalle las actividades que se deben realizar para la evaluación del desempeño laboral por competencias.

En primera instancia, en la estructura del programa de evaluación del desempeño laboral por competencias propuesto, se establece los procesos de forma específica: Insumos, procedimientos y producto debidamente identificados.

Por otro lado se inserta el término “evaluación del desempeño laboral por competencias” para delimitar el método de la evaluación que se llevara a cabo reemplazando el método tradicional que existía antes.

De la misma forma se establece los diferentes niveles que serán objeto de la evaluación:

- Directores
- Administrativos
- Técnico - Operativo
- Personal de apoyo y de servicios

Se asigna la instrucción de diseñar instrumentos de evaluación para los 4 grupos diversificados existentes en el Banco de Crédito S.A. según el desempeño de funciones que realizan.

Por último se delimita los responsables de forma específica donde se establece que el Jefe de Recursos Humanos es el responsable junto al Gerente General.

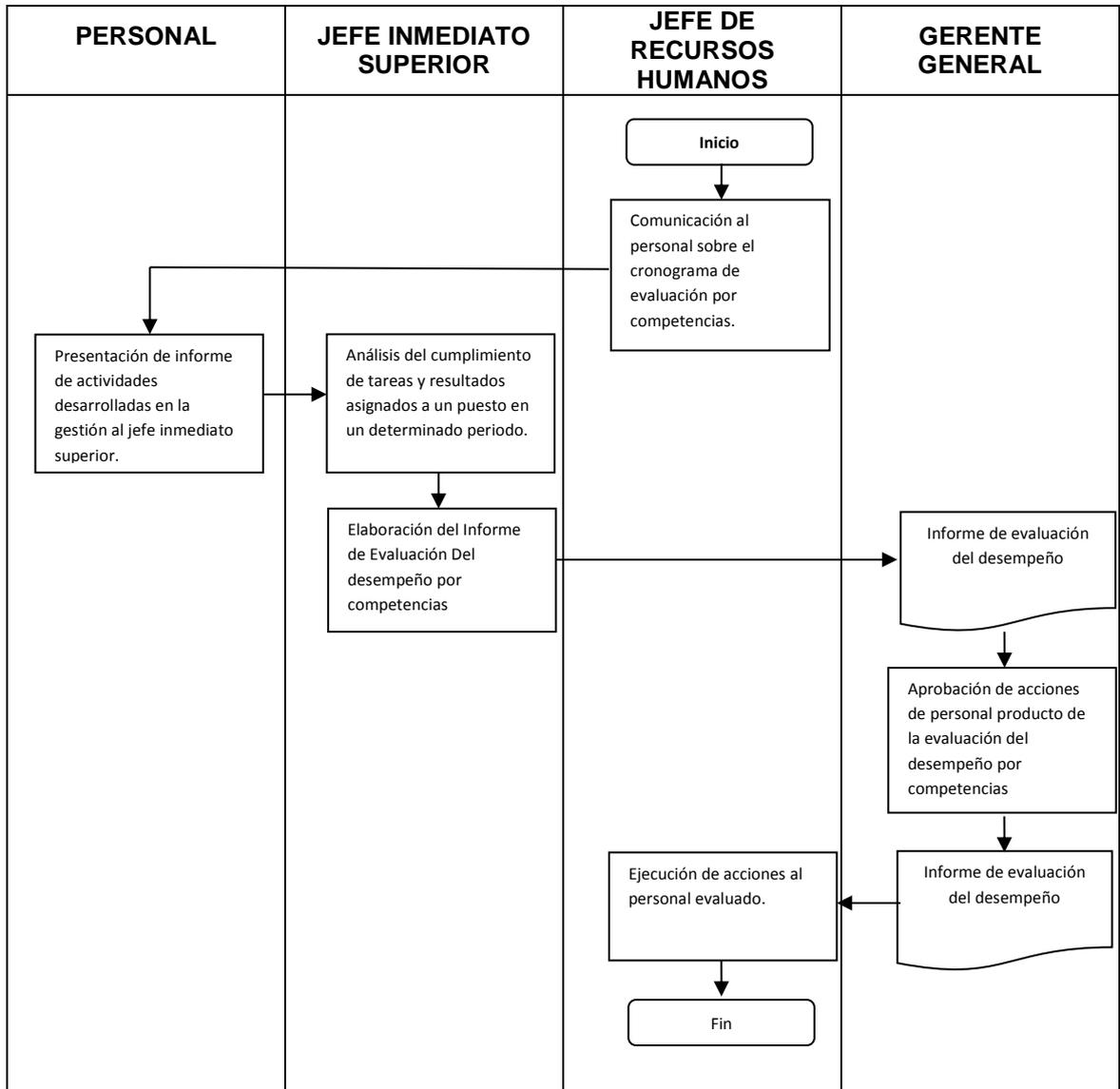
3.5. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se presentan los procedimientos que son necesarios para llevar adelante la evaluación del desempeño laboral por competencias.

3.5.1. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS

Se propone el siguiente procedimiento:

**FIGURA Nº 3
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS**



Fuente: Elaboración propia

Se establece un flujo específico sobre el procedimiento para la ejecución de la evaluación del desempeño laboral por competencias en el Banco de Crédito S.A.

El flujo comprende un procedimiento ágil y específico para que se estructure la evaluación del desempeño laboral por competencias asignando el proceso que

debe seguir componente de la organización, de esta forma se establecen las responsabilidades que tienen en función al desarrollo de la ejecución de la evaluación.

Es importante resaltar que el procedimiento fue diseñado en relación con la estructura que lleva a cabo el Banco de Crédito S.A. en función a los diferentes cargos existentes.

3.5.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS

Se presenta la estructura de la ejecución de la evaluación del desempeño laboral por competencias.

CUADRO N° 3
PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL POR COMPETENCIAS PARA EL BANCO DE CRÉDITO S.A.

INSUMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de evaluación del desempeño laboral por competencias del personal del banco de Crédito S.A. 			
PROCEDIMIENTOS			
Descripción de los procedimientos	Instrumento	Plazo	Responsable
1. Comunicar a todo el personal del Banco de Crédito S.A. cronograma de evaluación del desempeño laboral por competencias.	Circular Escrita	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe de Recursos Humanos
2. Organización para el desarrollo de la evaluación del desempeño laboral por competencias del personal del Banco de Crédito S.A		De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe de Recursos Humanos Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación
3. Implementación de la evaluación del desempeño laboral por competencias del personal del Banco de Crédito S.A	Cuestionario de evaluación del desempeño laboral c por competencias.	De acuerdo a Cronograma establecido.	Jefe de Recursos Humanos Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación Personal
4. Elaboración de Informe de evaluación del desempeño laboral por competencias	Informe de evaluación del desempeño laboral por competencias	De acuerdo a cronograma establecido.	Comité de Evaluación
5. Informe de Evaluación del Desempeño laboral por Competencias elevado a consideración del Gerente General.		De acuerdo a cronograma establecido.	Comité de Evaluación
6. Aprobación de acciones de personal producto de la evaluación del desempeño laboral por competencias.	Comunicación interna de aprobación	De acuerdo a cronograma establecido.	Gerente General
7. Ejecución de acciones al personal evaluado.	Memorándum	De acuerdo a cronograma establecido.	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
PROCEDIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación del desempeño laboral por competencias. • Establecimiento de reconocimientos y sanciones. • Identificación de falencias y potencialidades del personal evaluado. 			

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Se presentan los diferentes instrumentos que se utilizarán en el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral por competencias.

Los instrumentos son 4 y están diseñados para evaluar a los distintos niveles dentro de la organización en el Banco de Crédito S.A.

De esta forma los instrumentos de evaluación están diseñados para los siguientes grupos:

- Directores.
- Administrativos.
- Personal técnico – operativo.
- Personal de apoyo y de servicios.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES

OFICINA REGIONAL:			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:		APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:	
PUESTO:		PUESTO:	
		GESTIÓN EVALUADA:	

Dentro de la casilla registrar la calificación que más se acomoda al desempeño del evaluado (solo se debe utilizar una casilla por fila).

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	Débil (0 a 25)	A mejorar (26 a 50)	Bueno (51 a 75)	Óptimo (76 a 100)	CALIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN: Medida En que el ocupante del puesto en el marco de las políticas institucionales, define la programación de actividades de su área y efectúa previsiones asignando oportunamente los recursos para alcanzar los resultados establecidos.	22%	La Planificación que efectúa es insuficiente, decide sobre la marcha gran parte de las actividades y de la asignación de recursos. <input type="checkbox"/>	Planifica lo indispensable para que la marcha de actividades no sufra rezagos. <input type="checkbox"/>	Programa las actividades según prioridades, establece procedimientos claros, se asegura que se efectúen las previsiones de recursos necesarios para cumplir con los objetivos. <input type="checkbox"/>	Se ajusta con facilidad al cambio, reconoce prioridades, prevé ajustes en los procedimientos y logra ajustar la programación de actividades, inclusive en ausencia de la información neces <input type="checkbox"/>	
ORGANIZACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto asigna efectiva y oportunamente responsabilidades, tareas y recursos para lograr los objetivos de su unidad en ajuste a lo programado y coordina su ejecución.	22 %	No asigna equilibradamente responsabilidades, tareas, ni recursos entre sus dependientes. Las actividades se desordenan, se generan desfases en el logro de result <input type="checkbox"/>	Asigna responsabilidades, tareas y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en casos de desfases. <input type="checkbox"/>	Asigna eficiente y oportunamente las actividades y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios. <input type="checkbox"/>	Efectúa una asignación óptima de responsabilidades, tareas y recursos, que facilita la efectivización de aportes, individuales al logro de los resultados. <input type="checkbox"/>	
DIRECCIÓN: Medida en que el ocupante del puesto logra resultados a través de su equipo de trabajo, mediante el ejercicio de su autoridad, la toma de decisiones, la práctica de delegación la orientación y motivación de su personal y el mantenimiento de la cohesión de su unidad, demostrando capacidad para conciliar, integrar, compatibilizar criterios y articular acciones.	22 %	No logra ejercer su autoridad formal sobre sus dependientes, su capacidad de delegar y obtener resultados de su equipo es insuficiente. <input type="checkbox"/>	Ejerce autoridad formal sobre su grupo. Logra la contribución de sus dependientes pero no su compromiso ni motivación. <input type="checkbox"/>	Logra delegar efectivamente sin perder autoridad y alcanza niveles significativos niveles de compromiso entre sus dependientes. <input type="checkbox"/>	Se constituye en líder capaz de lograr la participación comprometida de sus dependientes. <input type="checkbox"/>	
CONTROL Y EVALUACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para verificar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados, así como de valorar todo ello en función de los objetivos y prioridades institucionales y adoptar las acciones correctivas que sean necesarias.	22%	El control es insuficiente, se requiere con frecuencia introducir correctivos a causa de desfases. <input type="checkbox"/>	El control es efectivo siempre que no existan cambios imprevistos, se introduce correctivos después de ejecutadas las acciones. <input type="checkbox"/>	El control es efectivo, permite identificar desfases e incorpora ajustes oportunamente. <input type="checkbox"/>	Establece con antelación puntos críticos para efectuar el seguimiento y control, prevé desfases e incorpora correctivos antes de que las acciones caus <input type="checkbox"/>	
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.	12 %	El personal desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe. <input type="checkbox"/>	El personal conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos ocasional incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicios. <input type="checkbox"/>	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados. <input type="checkbox"/>	El personal respeta las líneas de autoridad de cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo. <input type="checkbox"/>	
TOTAL PONDERACIÓN FACTOR CAPACIDAD DE GESTIÓN	100 %					TOTAL

Observaciones del evaluador

Observaciones del evaluado

--	--

FIRMA DEL PERSONAL

FIRMA DEL EVALUADOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ÁREA ORGANIZACIONAL:			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:		APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:	
PUESTO:		PUESTO:	
		FECHA	
		GESTIÓN EVALUADA	

Dentro de la casilla registrar la calificación que más se acomoda al desempeño del evaluado (solo se debe utilizar una casilla por fila)

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	Débil (0 a 25)	A mejorar (26 a 50)	Bueno (51 a 75)	Óptimo (76 a 100)	CALIFICACIÓN	
ORGANIZACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto distribuye efectivamente su trabajo y utiliza los recursos asignados para lograr los objetivos en ajuste a lo programado y coordina la ejecución del trabajo con las demás unidades relacionadas	22 %	No distribuye equilibradamente su trabajo ni sus recursos generando desorden y desfases en el logro de los resultados haciendo difícil su coordinación con las unidades relacionadas <input type="checkbox"/>	Distribuye su trabajo y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en caso de desfases <input type="checkbox"/>	Distribuye eficiente y oportunamente su trabajo y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios <input type="checkbox"/>	Efectúa una distribución óptima de su trabajo, responsabilidades y recursos, facilitando la coordinación con las unidades relacionadas efectivizando los aportes individuales al logro de los resultados <input type="checkbox"/>		
RELACIONES INTERPERSONALES: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro del equipo de trabajo como con terceros, así como de mantener y crear las redes de comunicación correspondiente para el logro de los objetivos de la unidad a la que pertenece.	22%	El nivel de integración del ocupante del puesto con el equipo de trabajo al que pertenece, es baja y dificulta el logro de los resultados compartidos. <input type="checkbox"/>	Los niveles de integración son los mínimos requeridos para no interferir con el logro de resultados. <input type="checkbox"/>	La capacidad para integrarse a su equipo de trabajo es ideal para el puesto que ocupa, lo que le permite cumplir a cabalidad los resultados que le han sido asignados. <input type="checkbox"/>	Su capacidad para relacionarse interpersonalmente y mantener comunicación supera las necesidades del puesto que ocupa. <input type="checkbox"/>		
AUTONOMÍA EN EL TRABAJO: Medida en que el ocupante del puesto logra alcanzar los resultados, sin recurrir a supervisión innecesaria.	22%	El personal requiere de constante supervisión para desarrollar incluso tareas programadas <input type="checkbox"/>	El personal requiere de supervisión para desarrollar acciones que pueden ser efectuadas en aplicación de procedimientos. <input type="checkbox"/>	El ocupante del puesto requiere de supervisión sólo cuando no existen procedimientos establecidos, o se trata de acciones nuevas. <input type="checkbox"/>	El personal requiere de supervisión sólo cuando está frente a acciones fuera de su competencia <input type="checkbox"/>		
INICIATIVA Y CREATIVIDAD Medida en que el ocupante del puesto propone alternativas de acción positivas, ante situaciones laborales tanto cotidianas, excepcionales o críticas e incorpora innovaciones que mejoran el desarrollo de sus funciones.	22%	La iniciativa demostrada por el personal se halla por debajo de los niveles mínimos requeridos para el puesto <input type="checkbox"/>	Su grado de iniciativa se halla en los niveles normales para cumplir con las exigencias del puesto, requiere del apoyo de superiores o de otras personas. <input type="checkbox"/>	La iniciativa demostrada, es la ideal para el puesto que ocupa, propone opciones y cursos de acción frente a toda situación laboral en el ámbito de trabajo. <input type="checkbox"/>	Su grado de iniciativa supera las necesidades del puesto que ocupa <input type="checkbox"/>		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.	12%	El personal desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe. <input type="checkbox"/>	El personal conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos ocasionales incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicios. <input type="checkbox"/>	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados. <input type="checkbox"/>	El personal respeta las líneas de autoridad de cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo. <input type="checkbox"/>		
TOTAL PONDERACIÓN FACTOR CAPACIDAD DE GESTIÓN	100 %					TOTAL	

Observaciones del evaluador

Observaciones del evaluado

--	--

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL TÉCNICO = OPERATIVO

ÁREA ORGANIZACIONAL:			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:		APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:	
PUESTO:		PUESTO:	GESTIÓN EVALUADA

Dentro de la casilla registrar la calificación que más se acomoda al desempeño del evaluado (solo se debe utilizar una casilla por fila)

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	Débil (0 a 25)	A mejorar (26 a 50)	Bueno (51 a 75)	Óptimo (76 a 100)	CALIFICACIÓN	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: se refiere a el conocimiento o asimilación de los componentes funcionales que están inmersos dentro del propio cargo, el conocimiento del campo especializado y técnico de su trabajo, así como el conocimiento de las relaciones de trabajo con otras áreas	22 %	No conoce sus funciones específicas ni los objetivos que debe lograr, no conoce los canales de comunicación que debe usar para coordinar su trabajo con otras unidades, no conoce los procedimientos y procesos que debe realizar. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Tiene dificultades para realizar sus funciones específicas, conoce muy poco sobre los procedimientos y procesos que debe realizar. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Conoce las funciones específicas de su puesto y los objetivos que debe lograr pero aún tiene problemas con los procesos y procedimientos del puesto de trabajo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Conoce muy bien las funciones de su puesto, los objetivos que debe cumplir y los procesos y procedimientos a realizar dentro del área de su competencia <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
PRODUCTIVIDAD se refiere a la cantidad de servicios o trabajos hechos de acuerdo a la naturaleza del trabajo	22%	La cantidad de trabajo que ha realizado es muy escasa <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	La cantidad de trabajos realizados se encuentra dentro de lo mínimo aceptable <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	La eficiencia en los trabajos realizados es adecuada pero podría mejorar <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Ha alcanzado un alto nivel de eficiencia en los trabajos que se le han asignado <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
RELACIONES INTERPERSONALES: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro del equipo de trabajo como con terceros, así como de mantener y crear las redes de comunicación correspondiente para el logro de los objetivos de la unidad a la que pertenece.	22%	El nivel de integración del ocupante del puesto con el equipo de trabajo al que pertenece, es baja y dificulta el logro de los resultados compartidos. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Los niveles de integración son los mínimos requeridos para no interferir con el logro de resultados. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	La capacidad para integrarse a su equipo de trabajo es ideal para el puesto que ocupa, lo que le permite cumplir a cabalidad los resultados que le han sido asignados. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Su capacidad para relacionarse interpersonalmente y mantener comunicación supera las necesidades del puesto que ocupa. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
INICIATIVA : Medida en que el ocupante del puesto propone alternativas de acción positivas, ante situaciones laborales tanto cotidianas, excepcionales o críticas	22%	La iniciativa demostrada por el personal se halla por debajo de los niveles mínimos requeridos para el puesto <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Su grado de iniciativa se halla en los niveles normales para cumplir con las exigencias del puesto, requiere del apoyo de sus superiores o de otras personas. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	La iniciativa demostrada, es la ideal para el puesto que ocupa, propone opciones y cursos de acción frente a toda situación laboral en su ámbito de trabajo. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Su grado de iniciativa supera las necesidades del puesto que ocupa <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.	12%	El personal desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	El personal conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos ocasionales incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicio. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	El personal respeta las líneas de autoridad de cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación a su cargo. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
TOTAL PONDERACIÓN	100 %					TOTAL	

Observaciones del evaluador

Observaciones del evaluado

--	--

FIRMA DEL PERSONAL

FIRMA DEL EVALUADO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE APOYO Y DE SERVICIOS

ÁREA ORGANIZACIONAL:			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:	APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:	FECHA:	
PUESTO:	PUESTO EVALUADO:	GESTIÓN: EVALUADA	

Dentro de la casilla registrar la calificación que más se acomoda al desempeño del evaluado (solo se debe utilizar una casilla por fila)

COMPETENCIAS	Ponderación	Dedil (0 a 25)	A mejorar (26 a 50)	Bueno (51 a 75)	Óptimo (76 a 100)	CALIFIC.
CALIDAD: Medida en que el ocupante del puesto ha cumplido las funciones asignadas de acuerdo a los requerimientos exigidos.	20 %					
RESPONSABILIDAD: Se refiere a cómo el ocupante del cargo se dedica a su trabajo y efectúa el servicio siempre en un plazo razonable. Hace referencia también al manejo y cuidado de la información de tipo confidencial e importante que se maneja en la institución	20%					
COLABORACIÓN: se refiere a la actitud de ayuda de quien ocupa el cargo con relación a la institución, sus superiores, o los compañeros de trabajo.	20%					
ACTITUD DE SERVICIO: Es la capacidad de quien ocupa el cargo para dar una respuesta cortés y un trato agradable tanto al personal externo como interno de la institución	20%					
ORGANIZACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto programa sus funciones diarias para cumplir eficientemente lo asignado.	10%					
CUMPLIMIENTO REGLAMENTACIÓN INTERNA: Medida en que el ocupante del puesto se somete y da cumplimiento al reglamento interno de derechos y obligaciones.	10 %					
PONDERACIÓN TOTAL	100 %	TOTAL RESULTADO OBTENIDO				

Observaciones del evaluador

Observaciones del evaluado

--	--

FIRMA DEL PERSONAL

FIRMA DEL EVALUADOR

3.5.4. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN

Para llevar a cabo la evaluación se realiza el siguiente proceso metodológico.

1. En cada fila el evaluador deberá colocar dentro de la casilla el puntaje que se aplique más al desempeño del evaluado (solo se debe marcar una casilla por fila).
2. El evaluador determinará la calificación del formulario de la siguiente manera:

Cada columna tiene una escala de rangos que se traduce en los siguientes valores:

Columna A	De 76 a 100
Columna B	De 51 a 75
Columna C	De 26 a 50
Columna D	De 0 a 25

Ejemplo

- Se analizó que el funcionario merece una nota de 80, entonces se deberá apropiarse la nota consignada en la columna A.
 - Si el formulario tiene marcada la nota 70, se deberá consignar entre la columna B, y así respectivamente.
3. El valor obtenido mediante la conversión de cada casilla marcada deberá multiplicarse por la ponderación asignada a la competencia.

Ej.

Competencias	Ponderación	Débil	A mejorar	Bueno	Óptimo	Total puntaje
		(0 a 25)	(26 a 50)	(51 a 75)	(76 a 100)	
Planificación	22%				80	17,6
Organización	22%			65		14,3
Dirección:	22%		45			9,9
Control y evaluación	22%	20				4,4
Cumplimiento de normas:	12%			70		8,4
Total	100%					54,6

4. Si en la primera fila (competencia: PLANIFICACIÓN) se halla marcada la casilla correspondiente a la columna A (80), el valor se multiplicará por 22%

$$80 \times 22 \% \quad \text{ó} \quad 80 \times 0,22$$

5. El resultado se trasladará a la casilla correspondiente en la columna de calificaciones que será igual a **17,6**.
6. De esta forma se procede con todas las competencias como indica el ejemplo y se coloca la puntuación final.
7. El resultado de la sumatoria de la columna de calificaciones dará una calificación final la cual representa a 100 puntos de la evaluación Total.
8. Una vez concluido el llenado de las casillas el inmediato superior conjuntamente el funcionario evaluado deberán firmar el formulario que acredite la conformidad de ambos
9. El formulario debidamente llenado será enviado al Área de Recursos Humanos junto con los antecedentes (copia informe de gestión del funcionario evaluado, formulario de evaluación del desempeño resultados específicos llenado)

10.El Área de Recursos Humanos revisa el correcto llenado del formulario y coloca el sello de procesado si expresa su conformidad (en caso de que el formulario no haya llenado adecuadamente, devolverá el formulario al evaluador, el mismo que deberá subsanar los errores cometidos a la brevedad posible).

3.5.5. ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Se presenta la propuesta de la estructura del informe de evaluación de desempeño por competencias.

CUADRO N° 4
ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS

BANCO DE CRÉDITO S.A.

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A: Gerente General

DE: Comisión de Evaluación del desempeño

Ref.- Evaluación del desempeño – (Primer /segundo semestre) – gestión.....

Señor Gerente General

De conformidad con el modelo de evaluación del desempeño laboral mediante competencias para el personal se presenta los resultados de dicha evaluación de la siguiente forma.

NOMBRE Y APELLIDOS	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN FINAL		RECOMENDACIÓN
		Numeral	Literal	
Javier Lezcano Matos	Planificación	17,6	Óptimo	Realiza planificaciones
	Organización	14,3	Bueno	Demuestra buena organización
	Dirección	9,9	A mejorar	No demuestra liderazgo
	Control y evaluación	4,4	Débil	No desarrolla actividades de control y evaluación
	Cumplimiento de normas	8,4	Bueno	Cumple con las normas
	Total		54,6	Bueno

por lo expuesto, recomendamos autorizar la ejecución de las recomendaciones propuestas por esta Comisión de Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Se presenta una propuesta de la estructura del informe de resultados de la evaluación del desempeño el cual contempla todos los aspectos en su diseño que debe tener un informe completo donde se especifica los detalles

Con este nuevo informe, se tendrá un instrumento más específico donde se muestre los resultados de la evaluación de cada trabajador en función de los resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño por competencias en cumplimiento con el modelo propuesto.

Lo más destacado del resultado, es que los datos se presentan en función de la evaluación por competencias sobre el desempeño laboral del personal.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la bibliografía consultada existen varios modelos de evaluación que se utilizan para medir el desempeño laboral de los trabajadores como: método de escala gráfica, 360° Feedback Premium y evaluación por competencias, siendo la primera la que más se utiliza en varias empresas, pero es muy tradicional.
- El modelo de evaluación que utiliza el Banco de Crédito para el desempeño laboral del personal es el método de escala gráfica que es muy tradicional y fue diseñado hace más de 10 años la cual sigue utilizando en todo el proceso de evaluación pero es un método que no brinda mucha información sobre el desempeño del personal ocasionando que exista insatisfacción en el personal.
- Según los resultados, el personal del Banco de Crédito se encuentra insatisfecho con la evaluación del desempeño que emplea la institución ya que el método que se utiliza es muy tradicional, de la misma forma la escala de medición es de forma cuantitativa y no así cualitativa, también los instrumentos son muy simples, además que no se respetan las tareas programadas. Todos estos aspectos ocasionan que no se mida de forma real el desempeño laboral del personal.
- La propuesta es conveniente porque se presenta un nuevo método de evaluación del desempeño laboral sobre la base de las competencias laborales para ampliar la información y se mida de forma real el rendimiento laboral dando mayor satisfacción a las necesidades de los trabajadores.

4.2. RECOMENDACIONES

- Considerar el modelo de evaluación del desempeño por competencias propuesto ante el Gerente del Banco de Crédito S.A. con el fin de que entre en ejecución y se mejore el desempeño de funciones del personal.
- Socializar con el personal del Banco de Crédito S.A. el modelo de evaluación del desempeño por competencias propuesto ya que se convierte en una oportunidad para satisfacer las necesidades del personal.
- Estructurar el modelo de evaluación del desempeño por competencias a través del diseño de un proceso formal que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la evaluación del desempeño por competencias un proceso continuo y eficaz que contribuya con el mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la organización en general.
- Crear un ambiente de comunicación abierta, franca y respetuosa en el Banco de Crédito S.A. acerca del desempeño de todos sus miembros, así mismo fomentar la participación activa de todos en el proceso de evaluación del desempeño por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. y Heredia, V. "Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño", editorial Trillas, México, 2009.

Bohlander, G.; Snell, S. y otros "Administración de Recursos Humanos", editorial Thomson Learning, Bogotá, 2006.

Chiavenato, I. "Gestión del talento humano"., editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2002.

Davis, K. y Werther W. "Administración de Personal y Recursos Humanos" (5ta. Edición), Mc Graw Hill, México, 2008.

Ferraro, Eduardo, "Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 2005.

González López, Luis.: "Satisfacción y Motivación en el Trabajo". Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 2001.

Mathis, R. y Jackson J. "Fundamentos de Administración de recursos humanos. (2da. Edición), editorial Thomson, México, 2003.

Quezada Martínez Humberto "Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano", Editorial Trillas, México, 2009.

Sena Hohman "Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral", Bogotá, Colombia, 2008.

Wayne R. Mondy "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Prentice-Hall. 2004.

ANEXOS

ANEXO N° 1
CENSO AL PERSONAL DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.
EN LA CIUDAD DE SUCRE

El presente CENSO tiene por finalidad obtener información, sobre la evaluación de desempeño laboral del personal, la misma será utilizada únicamente para fines académicos y con carácter confidencial. De antemano agradezco su respuesta sincera a las siguientes preguntas.

Datos generales

Profesión.....Cargo.....Año de Ingreso.....

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- a).- Primaria () b).- Secundaria () c).- Técnico ()
d).- Licenciatura () e).- Especialidad () f) Maestria ()

2. ¿En qué forma fue asignado al puesto de trabajo que ocupa actualmente?

- a).- Examen de competencia () b).- Concurso de méritos ()
c).- Invitación () d).- Recomendación ()
e).- Solicitud () f).- Otros.....

3. ¿Hace que tiempo trabaja en el Banco de Crédito.

- a).- 1-3 años () b).- 3-5 años ()
c).- 5-10 años () d).- más de 10 años ()

¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral?

- a).- Mucho () b).- Poco () c).- Nada ()

4. ¿En cuántas evaluaciones de desempeño laboral participo?

- a).- 1 () b).- 2 () c).- 3 () d).- 4 () e).- Más 4 ()
e) Ninguna

5. ¿Cuál es la valoración que le daría a la evaluación del desempeño laboral que se realiza en el Banco de Crédito?

- a).- Muy bueno () b).- Bueno () c).- Regular () d).- Malo ()

6. ¿Cuál es su criterio sobre el método de evaluación del desempeño laboral?

- a).- Es de acuerdo a las necesidades del personal ()
- b).- Es muy tradicional ()
- c).- No establece una evaluación real del desempeño laboral

¿Cuál fue el efecto que tuvo después de la evaluación del desempeño laboral?

- a).- Tuvo asenso de cargo ()
- b).- Incremento de salario ()
- c).- Fue transferido con menos salario ()
- d).- Recibió amonestación ()
- d).- Ningún efecto ()

¿Usted se encuentra satisfecho con los resultados de la evaluación del desempeño laboral del personal que se realiza en el Banco de Crédito?

- a).- Muy Satisfecho ()
- b).- Regularmente satisfecho ()
- c).- No está satisfecho ()

7. ¿Usted cree que el cambio en la forma de evaluación puede fortalecer el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito?

- a).- Se mejora el desempeño laboral ()
- b).- Mayor compromiso ()
- c).- No se mejora el desempeño laboral ()
- c).- No existe ningún cambio

8. ¿De qué forma la evaluación contribuye a su rendimiento laboral?

- a).- Se mejora el cumplimiento de objetivos ()
- b).- Se mejora el desempeño de funciones ()
- c).- Se logra mayor eficiencia ()
- d).- No existe cambios ()

9. ¿Cree que las tareas programadas son tomadas en cuenta en la evaluación del personal que se realiza en el Banco de Crédito?

- a).- Se toma en cuenta ()
- b).- Se toma en cuenta en forma regular ()
- c).- No se toma en cuenta ()

10. ¿Usted considera que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño laboral del personal del Banco de Crédito?

- a).- Esta de acuerdo ()
- b).- No está de acuerdo ()

11. ¿Usted piensa que introduciendo un nuevo modelo de evaluación del desempeño se mejora la eficiencia laboral del personal en el Banco de Crédito?

- a).- Si ()
- b).- No ()

iiii Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO N° 2
GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
6	5	4	3	2	1

N°	Indicadores	Escalas					
		6	5	4	3	2	1
1	Dirección						
2	Planificación						
3	Organización						
4	Control y evaluación						

ANEXO Nº 3

GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
6	5	4	3	2	1

Nº	Indicadores	Escalas					
		6	5	4	3	2	1
1	Organización						
2	Iniciativa y creatividad						
3	Relaciones interpersonales						
4	Autonomía en el trabajo						
5	Cumplimiento de normas						

ANEXO N° 4
GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
6	5	4	3	2	1

N°	Indicadores	Escalas					
		6	5	4	3	2	1
1	Conocimiento del trabajo						
2	Productividad						
3	Relaciones interpersonales						
4	Iniciativa						
4	Cumplimiento de normas						

ANEXO N° 5

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
6	5	4	3	2	1

N°	Indicadores	Escalas					
		6	5	4	3	2	1
1	Responsabilidad						
2	Actitud de servicio						
3	Colaboración						
4	Organización						
4	Cumplimiento de normas						

ANEXO Nº 6

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Este formulario ha sido diseñado con el propósito de obtener información específica sobre la evaluación del desempeño laboral. Dicha información no comprometería en absoluto su presencia en el Banco de Crédito mas por el contrario será utilizada para un trabajo académico, para este propósito se insinúa su valiosa cooperación a fin de obtener datos verídicos para el presente estudio, la información obtenida será utilizada con estricta confidencialidad.

1. ¿Desde cuándo trabaja en el cargo de Jefe de recursos humanos en el Banco de Crédito?

.....
.....
.....

2. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño?

.....
.....
.....

3. ¿Puede mencionar las normas en las cuales se basa la evaluación del desempeño laboral?

.....
.....
.....

4. ¿En cuántas evaluaciones que se desarrollaron en EL Banco de Crédito tuvo la oportunidad de participar?

.....
.....
.....

5. ¿Usted considera que el personal tienen problemas con el desempeño laboral, si, no, Por qué ?.

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles cree que son las causas para que exista dificultades en el desempeño del personal?.

.....
.....
.....

7. ¿Indique las consecuencias que trae consigo las dificultades que existen en desempeño laboral del personal?.

.....
.....
.....

8. ¿Cuál es su criterio sobre los instrumentos que existen para la evaluación del desempeño laboral?

.....
.....
.....

9. ¿Usted considera que el método de evaluación que se empela en la actualidad es el más apropiado para evaluar en forma real el desempeño del personal?

.....
.....
.....

10. ¿Usted cree que el personal se siente satisfecho con el procedimiento de la evaluación de desempeño que existe en la actualidad en el Banco de Crédito?

.....
.....
.....

11. ¿Usted cree que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño que existe en la actualidad?

.....
.....
.....

12. ¿Tienen usted conocimiento sobre otros métodos de evaluación del desempeño?

.....
.....
.....

iiii Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO N° 7
RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Dirección	1	2	1	3	1	1	9
Planificación:	-	1	1	3	2	2	9
Organización	1	2	3	1	1	1	9
Control y evaluación	1	2	3	1	1	1	9
Total promedio	1	2	2	2	1	1	9

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Dirección	11%	22%	11%	33%	11%	11%	100%
Planificación:	0%	11%	0%	33%	22%	22%	89%
Organización	11%	22%	33%	11%	11%	11%	100%
Control y evaluación	11%	22%	33%	11%	11%	11%	100%
Total promedio	8%	19%	19%	22%	14%	14%	100%

ANEXO Nº 8
RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Organización	2	3	8	4	2	2	21
Iniciativa y creatividad	1	2	4	8	4	2	21
Relaciones interpersonales	-	2	2	10	5	2	21
Autonomía en el trabajo	2	4	7	5	2	1	21
Cumplimiento de normas	3	3	8	4	2	1	21
Total promedio	2	3	6	6	3	2	21

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Organización	10%	14%	38%	19%	10%	10%	100%
Iniciativa y creatividad	5%	10%	19%	38%	19%	10%	100%
Relaciones interpersonales	0%	10%	10%	48%	24%	10%	100%
Autonomía en el trabajo	10%	19%	33%	24%	10%	5%	100%
Cumplimiento de normas	14%	14%	38%	19%	10%	5%	100%
Total promedio	8%	13%	28%	30%	14%	8%	100%

ANEXO Nº 9
RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL TÉCNICO – OPERATIVO DEL BANCO DE
CRÉDITO S.A.

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Conocimiento del trabajo	3	5	9	14	4	3	38
Productividad	1	4	6	21	4	2	38
Relaciones interpersonales	2	4	6	17	6	3	38
Iniciativa	3	4	15	10	3	3	38
Cumplimiento de normas	3	5	14	8	5	3	38
Total promedio	2	4	10	14	4	3	38

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Conocimiento del trabajo	8%	13%	24%	37%	11%	8%	100%
Productividad	3%	11%	16%	55%	11%	5%	100%
Relaciones interpersonales	5%	11%	16%	45%	16%	8%	100%
Iniciativa	8%	11%	39%	26%	8%	8%	100%
Cumplimiento de normas	8%	13%	37%	21%	13%	8%	100%
Total promedio	6%	12%	26%	37%	12%	7%	100%

ANEXO Nº 10
RESULTADOS DE LA GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO
DEL BANCO DE CRÉDITO S.A.

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Responsabilidad	1	2	7	5	2	1	18
Actitud de servicio	-	2	5	7	2	2	18
Colaboración	1	1	2	11	2	1	18
Organización	-	1	3	9	3	2	18
Cumplimiento de normas	1	2	7	4	3	1	18
Total promedio	1	2	5	7	2	1	18

Indicador de evaluación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Responsabilidad	6%	11%	39%	28%	11%	6%	100%
Actitud de servicio	0%	11%	28%	39%	11%	11%	100%
Colaboración	6%	6%	11%	61%	11%	6%	100%
Organización	0%	6%	17%	50%	17%	11%	100%
Cumplimiento de normas	6%	11%	39%	22%	17%	6%	100%
Total promedio	3%	9%	27%	40%	13%	8%	100%