

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito

Sofía Andrea Uría Salvador

Tutor: Iván Ontaneda

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Sofía Andrea Uría Salvador, autora de la tesis intitulada “Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basado en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito” mediante el presente documento, dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, DM., 24 de enero de 2020.

Firma:

Resumen

La finalidad de ese trabajo es el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño, basado en competencias organizacionales, la investigación se llevará a cabo en una entidad financiera con presencia a nivel nacional. Para este proceso se considera la segmentación de la población por niveles jerárquicos, estratégicos, táctico y operativo, debido a que la definición de objetivos se determina de acuerdo a los niveles de responsabilidad y autonomía de los cargos, en la toma de decisiones. La variable independiente son las competencias institucionales que permitirá fortalecer al modelo actual. La variable dependiente es la evaluación de desempeño, para lo cual se tomará como referencia los resultados objetivos del modelo empleado actualmente, de los períodos comprendidos entre el 2014 al 2018, a fin de generar la matriz integral de desempeño. Para complementar la matriz de desempeño propuesta, la investigación considera las competencias organizacionales, tomando en cuenta a la matriz de competencias por jerarquías o familias de cargos, para determinar los comportamientos requeridos para la evaluación de los líderes a sus equipos de trabajo.

Se utilizó el método de investigación descriptiva cualitativa para la recolección, análisis e interpretación de información, a través del análisis documental para conceptualizar y documentar bibliográficamente las teorías, enfoques y técnicas de las variables. Así también se realizan grupos focales para identificar los puntos sensibles del modelo de evaluación de desempeño actual, y proponer un esquema que considere criterios de evaluación para los líderes que permita evaluar la los comportamientos y la contribución de las personas a los resultados institucionales. Los beneficiarios de un proceso integral de evaluación de desempeño son los colaboradores, los líderes y la organización, debido a que podrán disponer de mejores herramientas de desarrollo para los procesos de identificación y retención de personas con estándares de trabajo destacados, alineados con la cultura organizacional y con proyecciones de crecimiento y movilidad. Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación que apuntan a la mejora continua de los resultados organizacionales.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi esposo, a mis padres y a mi hermana que me han inspirado, apoyado e impulsado para culminar esta etapa de desarrollo personal y profesional. Con su ejemplo y constancia he logrado disfrutar de cada etapa de mi vida y mantenerme en constante búsqueda de la excelencia.

Sofía Uría

Agradecimiento

Me gustaría agradecer a la entidad financiera que me ha permitido desarrollar el tema de mi tesis y ha colaborado con información y tiempo para el desarrollo de la investigación.

A la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador por los conocimientos impartidos durante todo el proceso académico.

A mi Director de tesis por la guía, orientación y conocimientos que aportaron para el desarrollo de la tesis.

Sofía Uría

Tabla de Contenidos

Introducción.....	15
Antecedentes	17
Pregunta Central	17
Sub Preguntas	17
Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Descripción del Problema	18
Justificación de la Investigación	19
Capítulo Primero	23
Marco Teórico.....	23
1.1 Gestión del Desempeño.....	23
1.2 Gestión por Competencias	28
Capítulo Segundo.....	41
Análisis y procesamiento de información histórica	41
2.1 Antecedentes Organizacionales.....	41
2.2 Metodología de Investigación	43
2.2.1 Población	43
2.2.2 Variables de Investigación.....	44
2.2.3 Métodos de investigación	45
2.2.3.1 Análisis Documental	45
2.2.3.2 Entrevista de Grupo Focal.....	46
2.3 Acopio, análisis y procesamiento de la información.....	47
2.3.1 Indicadores cuantitativos del Modelo de evaluación de desempeño vigente. 47	47
2.4 Análisis Histórico de la Evaluación de Desempeño. Período 2014 al 2018.	51
2.5 Modelo de Competencias Institucionales.....	60
Capítulo Tercero.....	67
Diseño del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño basado en las Competencias Organizacionales.....	67
3.1.1 Parámetros de Evaluación Integral de desempeño.....	67
3.2 Análisis del Proceso Cuantitativo (Qué), de evaluación del desempeño por familias de cargo	72
3.3 Análisis del proceso Cualitativo (Cómo), de evaluación del desempeño por familias de cargo.	77

3.4	Diseño del modelo integral de evaluación del desempeño y matriz de gestión de desempeño.	85
3.5	Proceso de retroalimentación de desempeño	94
	Conclusiones.....	99
	Recomendaciones.....	103
	Bibliografía.....	107
	ANEXO 1:.....	109
	Planificación y contenido del Grupo Focal para la evaluación integral de desempeño	109
	ANEXO 2:.....	113
	Resultados Evaluación Integral de Desempeño	113
	ANEXO 3:.....	114
	Guía para una retroalimentación apreciativa	114
	ANEXO 4:.....	118
	Plan de Desarrollo.....	118

Lista de figuras

Figura 1.....	27
Figura 2.....	31
Figura 3.....	34
Figura 4.....	42
Figura 5.....	49
Figura 6.....	53
Figura 7.....	54
Figura 8.....	55
Figura 9.....	56
Figura 10.....	57
Figura 11.....	58
Figura 12.....	59
Figura 13.....	69
Figura 14.....	87
Figura 15.....	88
Figura 16.....	89
Figura 17.....	90
Figura 18.....	92
Figura 19.....	93
Figura 20.....	94
Figura 21.....	96
Figura 22.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1	45
Tabla 2	49
Tabla 3	50
Tabla 4	50
Tabla 5	59
Tabla 6	61
Tabla 7	62
Tabla 8	64
Tabla 9	70
Tabla 10	71
Tabla 11	73
Tabla 12	74
Tabla 13	75
Tabla 14	76
Tabla 15	78
Tabla 16	80
Tabla 17	82
Tabla 18	85
Tabla 19	91
Tabla 20	97
Tabla 21	111

Introducción

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño, basado en las competencias organizacionales de la entidad financiera objetivo de estudio, considerando que, para el cumplimiento de las estrategias institucionales, es fundamental determinar la contribución de los cargos en los objetivos. La propuesta de este trabajo se complementa con la generación de una matriz de competencias por familia de cargo y las conductas esperadas, que se integran al modelo actual para estandarizar los criterios de evaluación en toda la organización. A partir de ello, se construirá la matriz integral de desempeño que co-relaciona los indicadores numéricos y los indicadores cualitativos, de las competencias institucionales por cargo. De esta manera, el área de talento humano contará con una herramienta más amplia para desarrollar un mapa de talento para definir ascensos, movilidad y retención de los colaboradores con resultados destacados en la organización, y facilitar toma de decisiones con las personas que no cumplen con los estándares establecidos.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

Primer Capítulo que contiene el Marco Teórico, en el cual se describen conceptos y fundamentos teóricos que sustentan las variables del estudio: la evaluación de desempeño y la gestión por competencias, así como la importancia de su correlación para el diseño integral de un modelo de desempeño. También se mencionan temas como el potencial y la retroalimentación, como herramientas indispensables para el desarrollo de las personas en el contexto organizacional.

Segundo Capítulo se refiere a los antecedentes generales de la Entidad seleccionada para el estudio, los métodos de investigación utilizados para la obtención, acopio y análisis de la información del modelo de evaluación de desempeño actual, y de las competencias institucionales por familia de cargo.

Tercer Capítulo describe el diseño del modelo integral de evaluación del desempeño por competencias organizacionales, desarrolla la propuesta de la matriz y las categorías de desempeño, así como una guía de retroalimentación para que los líderes puedan realizar este proceso, de modo propositivo hacia las personas.

Antecedentes

La finalidad de este trabajo de investigación es fortalecer el modelo de gestión que utiliza actualmente la Institución financiera objeto de estudio. Para ello, se plantea la necesidad de realizar un análisis de los criterios de evaluación del desempeño de los periodos comprendidos entre el 2014 al 2018. Partiendo de esta investigación y sus resultados, se obtendrán los insumos y criterios para proceder al diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño que apalanque el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales.

La importancia que genera este diseño para la institución financiera se basa en la razón que, actualmente existen vacíos en los criterios de medición de indicadores cualitativos en el proceso de evaluación. Por ello, es indispensable establecer los comportamientos por familias de cargo mediante una herramienta completa, para que los líderes evalúen y comparen a sus supervisados conforme a los estándares de conducta, alineados a la cultura empresarial. Es primordial diseñar una herramienta de desarrollo de talento humano que permita identificar a los colaboradores cuya contribución se destaca frente a otros, y generar planes de retención con las personas claves para la sostenibilidad del negocio.

Pregunta Central

¿De qué manera la evaluación integral de desempeño impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad financiera?

Sub Preguntas

¿Qué implica conceptualizar la relación entre las competencias laborales, y la Evaluación integral de Desempeño del talento humano?

¿Cómo se definen los niveles de las competencias organizacionales por familias de cargo, para integrarlo en el modelo de desempeño actual?

¿Qué plantea el diseño del modelo de evaluación, matriz integral de desempeño y proceso de retroalimentación de desempeño?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño del talento humano basado en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la Ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar la relación entre las competencias laborales y la Evaluación integral de Desempeño del talento humano.
- Definir los niveles de las competencias organizacionales por familias de cargo, para integrarlo en el modelo de desempeño actual.
- Diseñar el modelo de evaluación, matriz integral de desempeño y proceso de retroalimentación de desempeño.

Descripción del Problema

El modelo de evaluación de desempeño que se aplica actualmente en la Entidad Financiera, considera el cumplimiento de indicadores cuantitativos y criterios de evaluación de las líneas de supervisión. Sin embargo, este modelo no contempla los comportamientos que la organización requiere para cada persona, así también no diferencia la contribución de las personas en función al nivel del cargo que ocupa. Por ejemplo, en orden de importancia en lo que refiere a la contribución a los objetivos institucionales, los colaboradores en funciones estratégicas tienen un peso mayor por la responsabilidad en el cumplimiento de las estrategias en las áreas; igualmente los cargos tácticos tienen una ponderación alta por el cumplimiento de los planes de trabajo de sus departamentos y equipos de trabajo; y los niveles operativos tienen otro nivel de contribución por la ejecución de objetivos más rutinarios. Es indudable que todos los esfuerzos finalmente se complementan, pero en el proceso es importante medirlos en sus diversos grados y niveles, con una herramienta evaluativa integral que permita tomar decisiones acertadas y equitativas en referencia a los reconocimientos y recompensas.

De acuerdo al proceso de crecimiento de la organización, que ha sido acelerado en la última década, es indispensable medir el impacto del talento humano y su vinculación con las estrategias del negocio, de esta forma, se

garantiza el alineamiento de las personas con la propuesta de valor de la organización. Actualmente se evidencia en la organización ciertos niveles de rotación por bajo desempeño, debido a la ausencia de planes de desarrollo para reducir brechas en el cumplimiento de objetivos cuantitativos, así como en los comportamientos cualitativos de los colaboradores. El aporte para la solución de esta problemática proviene del análisis de las evaluaciones de desempeño en periodos anteriores (2014 al 2018), que servirán como insumo para elaborar el diseño del modelo matriz integral de evaluación y proceso de retroalimentación de desempeño, alineados al cumplimiento de las estrategias institucionales.

Justificación de la Investigación

La utilidad práctica del diseño de un modelo integral de medición de desempeño es la integración de las competencias organizacionales en el proceso de evaluación actual, generando un marco de referencia a largo plazo para el desarrollo de las personas, y su proyección a futuras posiciones dentro de la organización. En los cuatro últimos años se ha medido la contribución de las personas sobre resultados numéricos, sin embargo, se quiere dar un peso importante al cómo los colaboradores obtienen resultados, de acuerdo a los estándares comportamentales definidos por la organización. Este proceso debe ser gradual y depende de la madurez de la institución. A medida que el modelo mida, controle y gestione más información sobre el desempeño de las personas, los colaboradores tendrán más insumos para nivelar sus brechas con cargos actuales, y proyectarse de acuerdo a sus competencias para futuras posiciones, asegurando la continuidad de operación de la Institución.

Un modelo integral de Evaluación del Desempeño del talento humano basado en las competencias organizacionales es fundamental debido a que:

1. Las organizaciones están obligadas a hacer más efectivo su recurso humano, principios y valores que deben compartirse con la gerencia, a fin de lograr intereses comunes.
2. Deben integrar los subsistemas con los lineamientos estratégicos en sus procesos, para alcanzar las metas propuestas. Es necesario implementar sistemas o métodos de Evaluación del desempeño en relación con el modelo

gerencial de competencias, que deben conjugarse en función de un aprendizaje organizacional conjunto.

3. La Evaluación del desempeño debe considerarse por la gerencia, como un proceso que facilita la estrategia empresarial y permite conocer el rendimiento global de los colaboradores.
4. En el medio competitivo global, la Evaluación del desempeño debe considerarse una herramienta que permite evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora en sus colaboradores, que incide en la productividad de la empresa. Sus resultados, facilitan la toma de decisiones orientados al cambio, mejora de aspectos relacionados, y permiten desarrollar aprendizajes favorables a las expectativas de los trabajadores.
5. Un sistema formal de Evaluación del desempeño permite valorar el esfuerzo de sus trabajadores, evitando que, al no ser reconocidos, se produzca un ambiente de insatisfacción y malestar que afecte su desempeño y actitud. En vista de que los métodos de evaluación tradicionales provocan una serie de malentendidos, conflictos y reclamos, su aplicación ha dejado de tener efectos positivos en el comportamiento de los colaboradores. El supervisor lejos de ser un orientador, se transforma en la persona que coarta la participación del trabajador, muchas veces de manera soslayada e injusta.
6. El modelo de Evaluación del Desempeño, dentro del contexto de la Gestión por competencias en talento humano, es una opción para medir, controlar y establecer nuevas formas de reconocimiento y compensación, acordes con los resultados de cada colaborador.

Este procedimiento permitirá a la organización beneficios traducidos en:

1. Conseguir la participación de los Gerentes, asumiendo un liderazgo acorde con los intereses de las partes.
2. Clarificar la función de cada colaborador, y facilitar la adquisición de las competencias necesarias para el éxito organizacional, de manera estructurada y centralizada.
3. Las competencias deben ser un medio de transmisión de valores organizacionales, y su aplicación debe asegurar una cultura organizacional sólida y formal.

4. La evaluación del desempeño desde la gestión por competencias debe ser un elemento integrador de todas las iniciativas planteadas para un cambio cultural en la organización.

De esta manera, todos los involucrados en el mejoramiento interno tendrán conciencia de lo que deben aprender en este proceso, para aportar con buenas prácticas a su desempeño, logrando que su contribución sea significativa para los objetivos de la Institución, y por ende, sea reconocida. Organizar y transparentar los cargos en función de los objetivos, facilita la evaluación del trabajador en función del puesto que ocupa y las competencias necesarias. Desde el departamento de talento humano se debe conducir el comportamiento positivo de sus miembros, en base a sus propias motivaciones y esfuerzos para alcanzar sus metas. Mejorar las interrelaciones, desvaneciendo la figura del superior que evalúa a sus compañeros, y transformándola en la imagen de un guía u orientador que encauza sus ideas y afanes. Es deseable que las organizaciones se transformen en centros de apoyo y aprendizaje para sus propios colaboradores, impulsando su desarrollo con áreas de capacitación, formación, selección y otras.

Capítulo Primero

Marco Teórico

Darle un sentido integral al proceso de Evaluación de Desempeño, basado en las competencias organizacionales es uno de los objetivos de la presente investigación como ya se ha señalado, por tanto, el marco teórico desarrollado a continuación se refiere a conceptos y fundamentos teóricos sobre la gestión del Desempeño y las competencias, variables planteadas en el estudio, que aclaran criterios y métodos utilizados para calificar y evaluar a los colaboradores. Dichos fundamentos constituyen una base de orientación teórica para construir el modelo integral de evaluación que se propone.

1.1 Gestión del Desempeño

A través del tiempo y desde el siglo XVI, San Ignacio de Loyola ideó un sistema para evaluar la labor de los jesuitas, a través de notas e informes. Se ha utilizado esta herramienta de apoyo para definir acciones y decisiones respecto a la evaluación de los colaboradores. En 1918 General Motors aplica un novedoso diseño de evaluación a sus ejecutivos. En la II Guerra Mundial, se difunde en todas las organizaciones, este sistema. En la década de 1920-1930 en los Estados Unidos las organizaciones utilizan un procedimiento de evaluación para justificar las retribuciones, en función de la responsabilidad del puesto y los aportes del trabajador, al éxito de la empresa. En España y otros países europeos se extiende este sistema, en la década de los 70'80.

A pesar de contar con las experiencias y aportes referidos, el tema de Evaluación del desempeño se implementa en muchas organizaciones, en medio de la inconformidad y crítica de los colaboradores, debido a la manera informal, inequitativa, en que se desenvuelven las mismas, sea por la actitud de los directivos, o de quienes llevan a cabo este proceso. Motivos que llaman a reflexión y análisis por parte de Talento Humano para procurar cambios o ajustes importantes en este aspecto.

McGregor manifiesta que “Las Evaluaciones de Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el

supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo (...). (McGregor 1994, 75)

Sobre este planteamiento, cabe destacar la retroalimentación que permite al superior expresar un reconocimiento al buen trabajo realizado, o caso contrario, efectuar ajustes y correctivos que den paso a un mejor rendimiento. Así mismo, el autor sostiene que la evaluación debe ser un punto importante en el plan de carrera dentro de la empresa, considerando las fortalezas y debilidades comprobadas.

Sobre este tema Hartle señala “La evaluación del desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos, que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir, con la participación de la dirección de personal, que incremente las posibilidades de que se pueda lograr” (Hartle 1993, 112)

Esta opinión supone que la empresa puede implementar un modelo para llevar a cabo esta tarea, considerando aspectos como la forma de encaminar a las personas, y los elementos que deben incluirse en este proceso. La evaluación de desempeño se la debe realizar con base en la definición de roles y responsabilidades de los puestos de trabajo, para evaluar las competencias de las personas, acorde al área o nivel que se requiera.

Villegas señala “Se trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados de los trabajadores, así como orientar a la Dirección, en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (Villegas 1997, 230)

Este concepto coincide en que la evaluación del desempeño es un proceso necesario conducente a lograr una medición de rendimiento, que permita conocer y optimizar los resultados y lograr mayor productividad en la empresa.

Al momento, no existe en el mundo organizacional una definición universalmente aceptada sobre la evaluación del desempeño, a pesar de ser un término muy utilizado, se considera como sinónimo de otras actividades como: remuneración en función del desempeño, dirección por objetivos, formación y desarrollo de los colaboradores, y otras categorías.

La Evaluación del Desempeño es un proceso de guía, control a través de normas, desarrollo de personas y de su potencial. Su objetivo es analizar las conductas laborales en función de estándares establecidos, reforzando lo positivo

y corrigiendo las falencias de desempeño con base en un plan de acción. La gestión del desempeño evalúa las exigencias en el trabajo y las competencias requeridas por los ocupantes de cada posición, para nivelar brechas entre el perfil requerido y el perfil deseado en términos de calidad, eficiencia y objetividad.

Existen varios métodos e instrumentos que se emplean para la medición y gestión del desempeño mediante la calificación de conductas específicas del trabajo. Adicionalmente es indispensable registrar los incidentes críticos de los colaboradores de manera frecuente, y retroalimentar para obtener mejoras en el rendimiento laboral y personal, de esta manera el proceso genera confianza y consistencia. Es importante considerar que si se integra en el proceso varias dimensiones como: auto evaluación, evaluación de pares, jefe inmediato, colaboradores y clientes, la gestión del desempeño genera compromiso en los evaluados, debido a que se gestionan metas individuales enfocadas al desarrollo de las competencias de cada persona. Así también los planes de mejora se sustentan en comportamientos concretos y no en percepciones de los evaluadores.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño de acuerdo a lo señalado por (Gary 2001, 323-353) que determinan técnicamente las conductas en el desempeño de labores específicas como:

- Escala gráfica de calificaciones: a través de factores y rangos de valores.
- Clasificación alterna: en función de una o varias características clasifica a las personas por rangos.
- Comparación por pares: Especifica las características de las personas mediante una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál es el mejor del par.
- Distribución Forzada: Se establece una clasificación por categorías de desempeño mediante porcentajes de esta forma se establece la ubicación de las personas.
- Método del Incidente Crítico: documenta las conductas laborales. Retroalimentando a la persona en función de las expectativas específicas del puesto de trabajo.
- Formas narrativas: Se elabora un plan de mejora en función de las habilidades y factores del desempeño, requiere del compromiso de la persona para llevarlo a cabo.

- Método de Administración por Objetivos (APO): Define metas en función de la estrategia de la organización, en cascada se establecen metas específicas para cada cargo en función del contenido del trabajo y la capacidad de la persona, se revisan los avances conseguidos periódicamente.
- Escalas de estimación ancladas a conductas (BARS): Combina incidentes críticos, con una escala que cualifica el desempeño, con ejemplos. Este método genera consistencia y confiabilidad.
- Administración de la Calidad Total (ACT): Integran todas las funciones y procesos organizacionales. En este proceso los colaboradores se comprometen con estándares de calidad y desempeño, se involucran en las oportunidades de mejora y se evitan las escalas de evaluación de distribución forzada.

La Evaluación de Desempeño integrada con un modelo de Gestión por competencias, destaca la motivación por las personas, considerando sus necesidades de afiliación, logro y poder como eje primordial para conseguir y orientar este incentivo hacia un comportamiento de continua superación, que los impulse a conseguir el éxito en sus actividades. Se destaca la postura de McClelland para quien la motivación humana es la base principal sobre la que se desarrolla la Gestión por Competencia. Con este argumento se analizará la importancia de disponer de este modelo.

McClelland realiza estudios sobre la correlación entre la motivación y orientación a objetivos. Analiza la validez de las técnicas utilizadas para determinar la aptitud e inteligencia de los aspirantes, que muchas veces pasan por alto el principio de la correlación y causalidad. Dicha técnica seleccionaba a quien tendría “per-se” un buen desempeño académico o destacado en su etapa estudiantil, como personas que tendrían éxito en su vida profesional.

En los años 70 realiza un trabajo para seleccionar funcionarios de servicio de información en el exterior, y desarrolla el concepto de competencias estableciendo variables acordes con el puesto a desempeñar. Dichas variables, por si solas, o en combinación con otras, pueden delinear un buen performance para el puesto. De igual manera perfecciona la técnica de entrevistas abiertas para establecer la conducta o comportamiento del aspirante en circunstancias especiales, mismas que constituyen una herramienta necesaria para determinar características requeridas en el aspirante. Con estas variables, se evalúan también factores

correlacionados que permitirían un buen desempeño de la persona en las funciones asignadas.

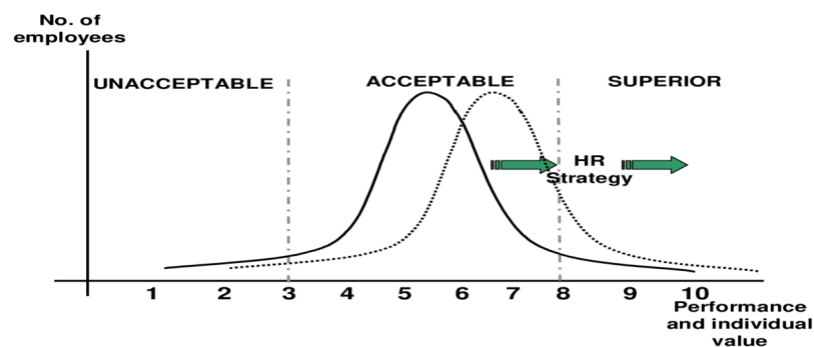
Jack Welch, ex-CEO de GE (General Electric Company) menciona: "Los negocios se basan en encontrar y construir grandes personas, vengan de donde vengan. En GE hice de las personas nuestra competencia central y el rigor de nuestro sistema gestión de RR. HH. Desempeñó un papel importante". Welch desarrolló un sistema dentro de la empresa en el cual evaluaba al personal y lo identificaba en un pareto llamado: "Curva de la vitalidad". Cada año, Welch exigía a su equipo Directivo clasificar a sus empleados en 3 grupos. El A: es el 20% de los empleados que destacan sobre el resto, las "estrellas" de la empresa. El B: es el 70%, es el grupo de colaboradores que realizan un trabajo aceptable y de acuerdo a las características de su puesto. Finalmente, el C: es el 10%, empleado que no son capaces de realizar su trabajo adecuadamente, este grupo tiene que irse de la empresa. (Welch s.f.)

El "70-20-10" es un sistema de gestión que sirve de referencia para establecer un sistema de evaluación que clasifica a las personas de acuerdo a la contribución y desempeño frente a los resultados esperados por la organización. Así el modelo de Welch indica que los sistemas de recompensa y desarrollo deben establecerse por categorías de desempeño. Adicionalmente señala que se deben tomar acciones sobre las personas que generalmente representan el 10% de la población total de una compañía y que no tienen un desempeño inferior al esperado, este es un mecanismo de auto regulación que tienen las organizaciones para la separación de estas personas que no aportan para la sostenibilidad de los negocios. (Welch s.f.)

Empresas como General Electric, Microsoft, Dow Chemical han adoptado este modelo de gestión en sus compañías.

Figura 1

El rendimiento o curva de la vitalidad



Fuente: (Kearns 2009, 124). Working with the reality of people performance

Elaboración: (Kearns 2009, 124)

1.2 Gestión por Competencias

El concepto de Competencias se ha investigado desde finales de los 60 e inicios de los 70, donde se destacan los trabajos y publicaciones de los test utilizados para conocer el perfil de los aspirantes a un cargo, y ciertos elementos predecibles de la actitud y comportamiento en el trabajo y su entorno familiar.

La visión organizacional sobre el capital humano considerado como un recurso primordial en la estructura y productividad de la misma, ha dado un giro importante en su enfoque desde los 80, donde se empieza a aceptar la importancia del ser humano y considerar al trabajador como un aporte importante a la organización, desde sus capacidades, aprovechando todo su potencial para el desarrollo de la misma.

Bunk opina que: “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.” (Bunk 1994, 1, 8-14).

En 1999 McClellan introduce otras variables que permiten anticipar aspectos de alto rendimiento, y establecer una comparación entre personas exitosas con otras que no lo eran, dejando de lado aspectos como situación económica, raza o sexo. Más tarde combina su técnica con la de Flagan haciendo hincapié en identificar los “elementos de los puestos de trabajo”. El resultado de esta combinación de análisis, en la que el aspirante debía contar sus experiencias negativas o positivas en diversas situaciones de trabajo, más una entrevista de “Incidentes Críticos” los llevaron a emitir el modelo CAVE de Atkinson (1958) que mide la motivación de las personas para su desempeño exitoso. (Camejo 2008, 97-115)

McClellan con sus investigaciones demuestra que, en la evaluación de competencias, el puesto de trabajo está en función de los comportamientos de cada persona y su rendimiento, en función de la motivación que recibe. (Camejo 2008)

En 1996 Hay Group señala que las competencias permiten establecer la diferencia entre los niveles de rendimiento, desde bueno hasta excelente. Las

competencias destacan los resultados de personas de rendimiento superior. (Camejo 2008)

Spencer-Spencer define las competencias como algo propio del individuo, que se encuentra en su ser profundo y sale en circunstancias de reto o desafíos. Acorde a su estándar de efectividad, la competencia anticipa el nivel de desempeño del individuo. (Camejo 2008)

En 1998 para Ernst y Young las competencias son un grupo de atributos o características innatas o adquiridas, que permiten a un individuo desenvolverse con éxito en un puesto de trabajo, enfatizando la eficacia en su puesto. (Camejo 2008).

En 2002 Echeverría permite contextualizar la competencia profesional según cuatro elementos: el saber o conocimiento; el actuar a saber hacer; saber ser o personalidad - actitud; y saber estar o comportamiento en relación con otros. Complementando a las mencionadas, estarían también las competencias transferibles o clave, que fomentan en las personas el aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos y destrezas que les permiten adaptarse y mantenerse vigentes en el mercado laboral. Las competencias deberán diversificarse según las exigencias de cada puesto de trabajo, funciones y tareas, para ello, se define el perfil de competencias específicas para cada nivel y área de la organización. Esta identificación permite objetividad y estandarización en los métodos de evaluación y selección de la persona adecuada.

Todos estos aportes científicos apuntan a que las competencias deben ser enfocadas hacia las estrategias de productividad de la empresa, creando una nueva estructura para las evaluaciones, medición de desempeño y control, que encaminen el talento de los colaboradores en función de sus aspiraciones de crecimiento, y para la empresa es fundamental contar con personas de alto rendimiento en los puestos de trabajo.

1.3 Evaluación de Desempeño por Competencias

El concepto de gestión del desempeño se refiere a la manera integral en que se planifica, evalúa y se generan planes de acción para un proceso de mejora continua, reconocimiento, promoción y formación de las personas. El desempeño es la manera como el trabajador efectúa las funciones asignadas, demostrando las

competencias requeridas para ello. En consecuencia, su evaluación demuestra los resultados y logros alcanzados gracias al despliegue de sus capacidades personales, que corresponden a las expectativas fijadas por la organización. Acorde con este criterio, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño, y supone una comparación entre las competencias demostradas por el trabajador, con las requeridas.

La Gestión por competencias permite a las organizaciones, y en particular a la Dirección de Talento Humano, la formación de un equipo calificado de colaboradores, así como la inversión en un capital intelectual que pueden hacer la diferencia, al momento de medir resultados en la eficiencia y productividad de la empresa. Contar con talentos enfocados a la excelencia, requiere reconocer las capacidades de otros, valorar las iniciativas e ideas innovadoras que se proponen, e invertir recursos para lograr este propósito. Es un riesgo que debe asumir la empresa para obtener a cambio, beneficios múltiples como: definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad; constituir y desarrollar equipos con competencias específicas; identificar puntos que requieran refuerzo o mejora; evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación; optimización de resultados; concientización de los equipos en un proceso de mutuo beneficio.

Por ello, es necesario establecer dos objetivos principales en la gerencia:

1. Flexibilidad en sus operaciones para modificarlas al ritmo del mercado, y
2. Multifuncionalidad de los colaboradores, donde se asigna trabajo en función de la dinámica y objetivos cambiantes de la organización.

El propósito de ello es que la Evaluación del desempeño en el Modelo de Gestión por competencia, sea capaz de modernizar los procesos tradicionales para que el talento humano pueda ser manejado con visión integral. La Dirección de Talento Humano vinculada con las competencias y la Evaluación del desempeño, debe construir un relacionamiento en los procesos, de manera que exista un intercambio de información y experiencias que enriquezca los mismos y se evidencie en los resultados. Los beneficios que otorga el modelo son: integración de los procesos dentro de una visión holística; dinamizar la oferta y demanda de competencias en el trabajo.

La gestión por competencias basa su importancia como herramienta dinámica en establecer los requerimientos que se necesitan para el desempeño eficiente de

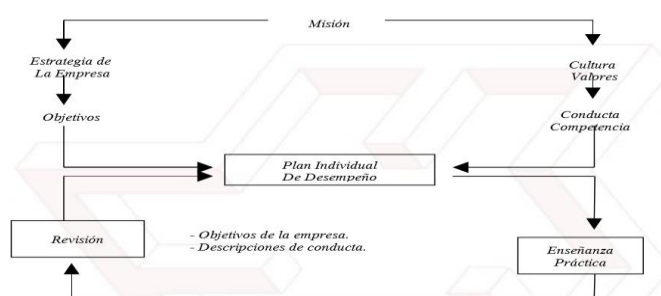
una posición. En efecto es fundamental evaluar las características de personalidad y comportamiento del individuo para garantizar su óptimo rendimiento en la asignación de una tarea específica. También puede señalarse como beneficio para la organización, que la gestión por competencias busca mejorar la captación y desempeño del talento humano, al destacar las cualidades propias y personales de los aspirantes, y reconocer su potencial.

La gestión por competencias es una herramienta integral y dinámica que facilita el proceso de selección, con un enfoque global de los requisitos para seleccionar a los mejores aspirantes, y establecer de manera cuantificable y clasificada, las características más adecuadas para garantizar el mejor rendimiento en las posiciones organizacionales. Con este criterio técnico, la organización se beneficia al contar con un capital humano adecuadamente elegido, preparado para retos mayores, y dispuesto a asumir responsabilidades con un desarrollo satisfactorio en las tareas que le sean asignadas.

La Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que enfatiza las características comunes demostradas por las personas que realizan de mejor forma su trabajo, es decir “por los mejores”. De aquí que la evaluación constituye un paso primordial de aplicación dentro del proceso, al finalizar un periodo establecido, para analizar resultados y sacar conclusiones. En el mismo, se debe reconocer y recompensar los logros obtenidos por el colaborador, ser claros en las expectativas de la organización, permitirle participar en los objetivos fijados, proporcionar asesoramiento y apoyo durante el proceso, facilitar información sobre la evaluación del desempeño y la formalidad del proceso.

Figura 2

Evaluación Integral del Desempeño Competencias



Fuente: (Hartle 1993).

Elaboración: Hay Group

La Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias, es un proceso donde se reúnen las pruebas y evidencias que certifican el conocimiento y desempeño del individuo en relación con las normas de competencia laboral de una organización. Sus resultados son un diagnóstico de mutuo beneficio, para la organización y el aspirante. En 1997 Hay Group indica que este proceso establece metas, objetivos, responsabilidades, genera información sobre el desempeño y el desarrollo de las personas, al concluir un periodo. Es la evaluación formal en conjunto con los superiores y otros colaboradores.

Desde una visión organizacional y gerencial, puede definirse un nexo entre el modelo de Evaluación del desempeño por competencias y otros, que es el comportamiento del colaborador, elemento humanizador del trabajo. Constituyendo la persona el centro de donde derivan las acciones, cabe atender debidamente sus motivaciones, intereses y metas de crecimiento personal, integrar la eficiencia con la satisfacción, en un esfuerzo conjunto orientado hacia el logro de resultados. El reconocimiento y motivaciones de participación en el logro de la empresa, fomentan mayor compromiso y empoderamiento de sus miembros.

La cultura organizacional en pleno siglo XXI insertada en una dinámica mundial con visión al futuro inmediato, debe estar actualizada con los avances tecnológicos y nuevas tendencias. En las organizaciones es su capital humano el motor que mueve todo, por tanto, enfrentan el desafío de actualizar sus estrategias de competitividad, para responder a las metas de productividad y eficiencia establecidas.

Actualizar y planificar a largo plazo la sostenibilidad de las organizaciones en la competitividad está en manos de sus directivos, quienes deben enfrentar la incertidumbre de los mercados globales, lo que hace necesario aplicar técnicas y principios actualizados, tendientes a lograr que sus colaboradores estén mejor preparados para responder con agilidad, rapidez e inteligencia a los desafíos modernos. Lo evidencia Roger cuando opina que:

La competencia organizacional deberá basarse no solo en principios conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. (Roger 1991, 98)

Toda organización está conformada por personas que aportan con sus capacidades y conocimientos diversos, los resultados se derivan de su interacción cotidiana, por tanto, el factor humano es determinante en el éxito y objetivos que se alcanzan. Villegas por su parte señala tres necesidades básicas de las organizaciones modernas, en sus nuevos retos (Villegas 1997, 32).

1. Contribución más efectiva para la productividad.
2. Contar con excelencia gerencial capaz de renovarse en su funcionamiento organizacional.
3. Planificación de nuevos esquemas de trabajo y administración del talento humano.

Tener ventaja competitiva representa para la organización, asumir nuevas maneras de manejar estratégicamente el talento humano, atendiendo sus necesidades en forma oportuna y adecuada. Gerenciar de mejor manera el talento humano implica desarrollar en los colaboradores, características para responder eficazmente con habilidad y rapidez a las dificultades que se presentan en diversas circunstancias. Es decir, el tiempo de respuesta real es esencial para comprobar la capacidad y habilidad de sus miembros y de la organización, ante los desafíos modernos. Mediante un enfoque estratégico de las competencias en conjunto con las estrategias empresariales, se logrará alcanzar las metas y objetivos propuestos con el aporte eficaz de sus miembros, logrando que estos formen parte de su capital activo. Según Dolan, Schuler y Valle “El elemento que actualmente distingue con mayor claridad, la gerencia estratégica de los recursos humanos, es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.” (Dolan 2000, 27)

1.4 Matriz integral de evaluación de desempeño

Para establecer un sistema de medición integral de desempeño, todas las organizaciones deben tomar en consideración, el establecimiento de estándares e indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño, alineados a la planificación estratégica y a los procesos que garanticen la cadena de valor de la compañía. Este modelo permite conocer en forma oportuna, los aciertos o falencias en el comportamiento laboral, y la manera como impactan en el resultado individual y conjunto a los objetivos de la empresa. Dichas evaluaciones deben realizarse formalmente, de manera continua y periódica, de modo que sean un apoyo eficaz

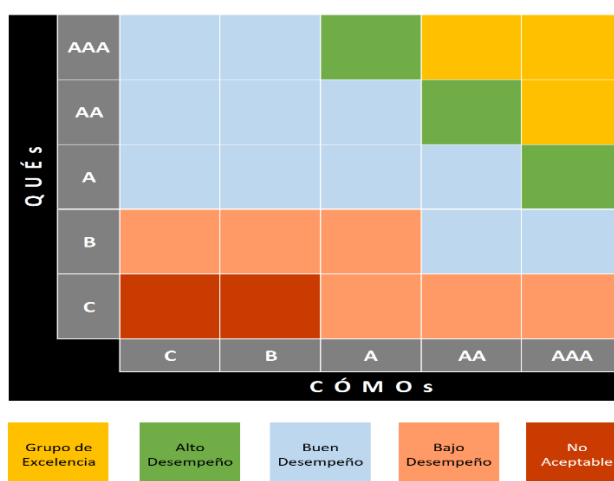
a la organización, no solo para conocer los logros alcanzados, sino para contar con un referente que permita tomar decisiones acertadas sobre los incentivos, planes de carrera, compensaciones y promociones para los colaboradores, así como para implementar medidas estratégicas dentro de la organización.

La matriz integral de desempeño es una herramienta que proporciona un sistema de medición y calificación individual, con base en los resultados del desempeño actual, y puede servir para generar matrices de desarrollo del talento.

La matriz de administración de talento tuvo su origen en la Empresa General Electric a finales de los años 60, con el objetivo de incentivar el potencial de sus empleados. A su vez, esta metodología se basa en otra herramienta que fue implementada por Boston Consulting Group, para medir el potencial de un producto o servicio, y se denominó “Boston Box”.

Figura 3

Matriz de Evaluación Integral del Talento Humano



Fuente y Elaboración: Entidad Financiera Objeto de Estudio. Focus Group 2018.

La evaluación de la Matriz integral de desempeño proporciona un enfoque integral de medición del desempeño y competencias del equipo, con sus fortalezas, potencial y oportunidades de crecimiento. La matriz de evaluación permite ubicar a los colaboradores, y segmentarlos en categorías de desempeño en función de su contribución individual, con los resultados cuantitativos y cualitativos generados. Existen varias combinaciones en los grupos de desempeño en función del cumplimiento de los objetivos y las conductas organizacionales

evaluadas. Así, el grupo de excelencia se caracteriza por colaboradores que exceden con las expectativas de desempeño en los indicadores numéricos y de comportamiento, este grupo marca la referencia de desempeño superior frente al resto de personas.

La categoría de Alto Desempeño tiene cumplimientos sostenidos en las variables numéricas y de comportamiento, agregando valor en la organización. Las categorías de Buen Desempeño consideran generalmente a la mayor parte de la población de una organización, y en este grupo se encuentran los colaboradores que cumplen normalmente con los indicadores que la compañía requiere. Los grupos de Bajo Desempeño y desempeño no Aceptable, evidentemente, no tienen las conductas requeridas por la organización ni cumplen con los resultados mínimos exigibles para la sostenibilidad de la misma, generalmente, y en función de las políticas institucionales, con estas personas se toman definiciones de desarrollo o salida de la organización.

La matriz integral de desempeño también sirve para profundizar el análisis de las personas y los puestos para definir sucesores, reemplazos y bloqueos (personas que no tienen proyección de crecimiento y dirigen personas desarrollables). Este método de evaluación requiere un seguimiento periódico, de manera que, la información que provee permita observar resultados y cambios en el desempeño para realizar ajustes y mejoras, oportunamente. Es importante considerar la diversidad de capacidades que posee cada colaborador, por ello, al detectar sus necesidades, se debe tomar en cuenta no solo a los mejores o sobresalientes, sino a quienes requieren de una motivación para desarrollarlos. Se debe tener visión para detectar aquellos que pueden representar talentos valiosos para el futuro de la organización.

1.5 Retroalimentación en los Procesos de Desempeño

En el ámbito organizacional, se considera la retroalimentación como un aspecto importante para modelar comportamientos de los colaboradores mediante la autoconciencia de sus acciones, así como una herramienta para promover un aprendizaje continuo que les permita tener un mejor desempeño en su trabajo, de esta manera se fomenta cambios positivos en la organización, y en los

colaboradores la oportunidad de desarrollo y crecimiento en su carrera, ya que incentiva el aprendizaje. La retroalimentación es un proceso de comunicación a través del cual, la persona conoce el impacto que su comportamiento genera en su entorno.

Los comportamientos pueden o no estar acordes a lo planificado o esperado, en caso afirmativo deben ser reforzados para continuar en este ritmo, y en caso de no serlo, es necesario hacer correctivos y ajustes para lograr los resultados que se desean. El ajuste constante, oportuno y efectivo como mecanismo de regulación de acciones y conductas, permite alcanzar la flexibilidad y adaptación necesarias para una integración de todas las áreas, facilitando la gestión empresarial.

La retroalimentación objetiva influye en la conducta y mejora el desempeño de las personas a través de la motivación, afianzando su seguridad e incrementando su productividad. Incentiva el aprendizaje y desarrollo de otros conocimientos y capacidades, pone en claro los roles de cada quien, comunicando cuales conductas son apropiadas o no, en situaciones específicas. Desarrolla habilidades y permite corregir oportunamente conductas no apropiadas para el buen desempeño, facilita en el colaborador el reconocimiento de los aciertos en el desempeño para fortalecerlos. Es necesario brindar retroalimentación para mejorar el entendimiento entre las personas y el equipo de trabajo, de esta manera, se facilita la planificación y coordinación de tareas, se construyen lazos de confianza y respeto mutuo.

Conforme a los cambios y exigencias del entorno laboral, las nuevas herramientas y métodos de evaluación del desempeño deben ser cada vez más acertadas y confiables, adaptándose al contexto real, debido a la complejidad de los trabajos. De acuerdo a Schullen y Borman, el proceso de evaluación multifuente o también conocido como Feedback 360 grados, considera dos aspectos importantes: la capacidad para entender el contexto y contenido del trabajo evaluado, y la confiabilidad y validez de la información proveniente de las fuentes que aportan a la convalidación del proceso, tales como la auto evaluación de la persona, de los superiores, proveedores y clientes, a fin de comunicar los resultados de desempeño.

Autores como Dalessio, London, Smither, Dunette y Tornow indican que el objetivo de la evaluación de desempeño es disponer de información que refleje

resultados de las acciones y decisiones tomadas en un periodo de tiempo. Ello permite generar procesos de retroalimentación, mantener adecuadas relaciones dentro de los grupos o equipos de trabajo, entrenar y desarrollar sus capacidades. La Evaluación del desempeño es una necesidad organizacional basada en el análisis del puesto, por lo que se deben mantener criterios objetivos y bien definidos, apoyarse en métodos probados, debe ser aplicada por personas calificadas y debidamente capacitadas para ello.

El enfoque de la evaluación tiende a destacar el desempeño del colaborador en el accionar cotidiano, así como su proyección a futuro. El esfuerzo realizado por el trabajador con una idea clara de las prioridades a cumplir, debe alinearse con los resultados esperados por la organización. En un ejercicio de retroalimentación, tanto el supervisor como el trabajador deben orientar el desempeño y el apoyo que el ambiente organizacional les brinda, hacia la consecución de metas comunes.

Mediante escalas de calificación alfabética o numérica, es posible establecer patrones de conducta que ayudan al evaluador a reducir la tendencia de concentrar su atención en la personalidad, actitud o habilidad personal, y enfocarse en los indicadores cuantitativos asociados a la cantidad y calidad del trabajo. También cuentan los indicadores cualitativos como las competencias organizacionales, y el potencial de crecimiento de los colaboradores.

Los resultados deben comunicarse a los colaboradores en una entrevista de evaluación que propicie una motivación positiva, conversando sobre los problemas y situaciones enfrentadas, fijando nuevos objetivos, y alentando a mantener o corregir conductas y procedimientos con tendencia a mejorar en todos los aspectos y responder a los desafíos laborales. El evaluador debe explorar los factores de insatisfacción o molestia del colaborador, y ser copartícipe de los acuerdos establecidos.

Las Entrevistas de evaluación garantizan su éxito cuando contemplan factores como: estándares de desempeño, aportes y criterios de otros colaboradores (pares), conocimiento del puesto que se evalúa, priorización de los planes de mejora, reconocimiento de las tareas bien realizadas, participación en las discusiones, y compartir responsabilidades por los resultados, apoyando futuras acciones.

En el proceso de evaluación, se debe considerar la Autoevaluación como una oportunidad para que los colaboradores analicen sus fortalezas y aspectos a mejorar, tomando conciencia de su potencial y sus falencias. Sin embargo, este sistema puede presentar algunos problemas como el de calificarse con benevolencia, con poca objetividad, o atribuir su bajo desempeño a factores externos. Situación que puede superarse con la comparación del desempeño histórico, o con base a las expectativas planteadas en el último periodo. La autoevaluación permite también medir la honestidad personal, y afecta en menor grado cuando existe aceptación por los colaboradores, en mira a su cambio y crecimiento.

Es trabajo del líder efectivo brindar a su equipo reflexiones significativas sobre sí mismos y su desempeño, a fin de tener en claro lo que funciona bien y lo que es necesario cambiar, minimizando suposiciones. Mediante la observación y el análisis del desempeño de la persona, con un entendimiento de lo que se espera, el líder y el colaborador deben trabajar juntos y establecer las expectativas, identificando las oportunidades al observar al colaborador en acción, así como las variables externas del entorno que pueden afectar su desempeño. Con esta información objetiva, el líder analiza las fortalezas, los cambios, mejoras y aprendizajes que deben darse, y su relacionamiento para lograr los resultados esperados.

Para ello, el líder debe generar rapport, es decir armonizar los comportamientos y acciones con los de otros, este método provee las bases para comunicarse e interactuar con el entorno, en forma verbal o no verbal. Para construir un “rapport” se debe establecer algo en común con la otra persona: un hobby, proyecto o meta. Mostrarse atento y abierto a lo que el otro quiere decir, motivar la comunicación de doble vía, compartir experiencias similares, negociar y cumplir lo que se promete. Los resultados de este método, que debe ser reiterativo, son una relación fuerte que se basa en comunicación abierta, entendimiento mutuo y confianza. Constituye un recurso para crear un espacio de seguridad donde el colaborador pueda expresarse sin miedo a ser juzgado, esta comprensión facilita la concientización y promueve el desarrollo personal.

La gestión y la comunicación efectivas permiten comprender los deseos y necesidades de los demás, para garantizar un entendimiento mutuo y la fluidez de la información en la organización. Dentro de estas destrezas, se incluyen también

la habilidad de preguntar mediante una variedad de técnicas que permiten obtener información sobre los pensamientos, perspectivas y emociones del colaborador, es una retroalimentación que motiva a la reflexión y al crecimiento de la persona.

Este interés de desarrollo inicia cuando surgen preguntas esenciales que impulsan su pensamiento y acción hacia el crecimiento y la mejora. Para lograr una efectiva retroalimentación, es necesario utilizar una variedad de técnicas para preguntar y obtener la información que motive a las personas a compartir sus sentimientos, emociones y perspectivas, y escuchar realmente sus respuestas. Las técnicas y preguntas efectivas incluyen prestar atención total con todos los aspectos de mente, cuerpo, emociones y espíritu. Se deben utilizar varias técnicas para preguntar y obtener reflexión, información y puntos de vista. Escuchar el contenido y emoción del mensaje. Mostrar empatía con el interrogado. Repetir el mensaje dado para confirmar y clarificar su comprensión.

De acuerdo con el impacto de comportamiento, la retroalimentación puede ser positiva reconociendo los resultados esperados o sobresalientes, o negativa-correctiva con los resultados que no son los previstos.

Retroalimentación Positiva: Es un espacio para celebrar éxitos y establecer próximos desafíos, corresponde a los comportamientos que logran resultados esperados o superiores, por tanto, debe darse para mantener su motivación, enfoque y compromiso.

Retroalimentación negativa o Correctiva: Se brinda con el propósito de modelar o corregir comportamientos cuando el desarrollo del colaborador o su desempeño no alcanza las expectativas, a fin de lograr los objetivos planteados.

Capítulo Segundo

Análisis y procesamiento de información histórica

Este capítulo considera la revisión del modelo de evaluación de desempeño actual que se aplica en la Entidad Financiera objetivo de estudio, iniciando con los antecedentes de la organización, y análisis del modelo actual de gestión del desempeño. Se revisarán los resultados obtenidos en los cuatro años anteriores, por familia de cargo. Adicionalmente, se empleará el análisis cualitativo para establecer los niveles de las competencias organizacionales por familia de cargo.

2.1 Antecedentes Organizacionales

2.1.1 Elementos Estratégicos

Líder en participación de mercado de productos y servicios financieros, enfocado en los indicadores de sostenibilidad, rentabilidad y generación de experiencias de alto valor a sus clientes.

Los pilares estratégicos de la Institución se enfocan en: eficiencia, administración de riesgos, participación de mercado, servicio y liquidez.

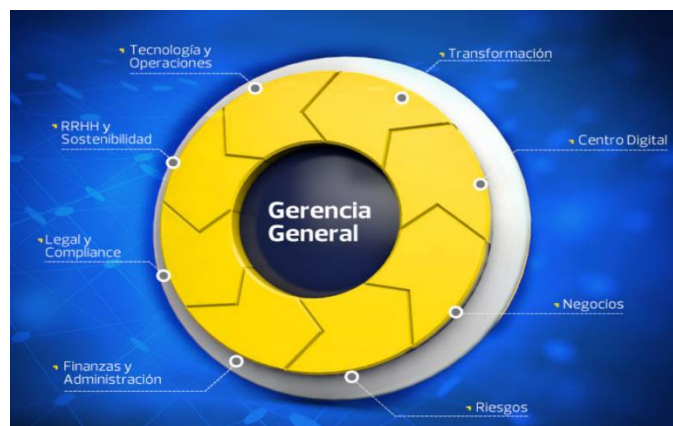
2.1.2 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional está confirmada por 8 Vicepresidencias que reportan a la Gerencia General. Adicionalmente existen varios comités normativos y regulatorios que están en constante revisión del funcionamiento operativo de las áreas. Actualmente la Institución está viviendo un proceso de transformación digital, la estrategia de las Vicepresidencias es centrarse en el cliente como eje principal de todos los desarrollos y mejoras del portafolio de productos y servicios que generen una oferta de valor centrada en sus necesidades.

Actualmente la organización cuenta con 5000 colaboradores y con 600 cargos a nivel Nacional.

Figura 4

Estructura Organizacional Entidad Financiera



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio.

Elaboración: Entidad Financiera objeto de estudio.

2.1.3 Valores Organizacionales

- Integridad: De acuerdo con los valores éticos respetando las normas.
- Responsabilidad: mediante la rendición de cuentas con los clientes, comunidad, accionistas, colaboradores y medio ambiente.
- Servicio: generando productos y servicios que cumplan con la oferta de valor de los clientes.
- Productividad e Innovación: Generando soluciones efectivas buscando referentes locales e internacionales para garantizar altos estándares de calidad.

2.1.4 Productos y Servicios

La Institución genera una oferta de valor que se ajuste a los requerimientos de los clientes y empresas, así dentro de los principales se encuentran: cuentas de ahorro y corrientes, tarjetas de débito y crédito, inversiones, créditos, giros al exterior, remesas, pago de nómina.

2.1.5 Sistema de Gestión

La Institución utiliza el BSC (Balance Score Card) como sistema de gestión, considera la metodología de cascadeo de metas e indicadores cuantitativos para el

cumplimiento de la planificación anual establecida en la estrategia. Cada vicepresidencia, área y departamento tienen visibilidad de los resultados generados por sus equipos de trabajo y con la revisión de resultados parciales pueden llevar a cabo planes de acción para cumplir con las metas establecidas anualmente. El BSC pondera cuatro variables para la evaluación del desempeño de las personas.

- Objetivo Institucional que considera indicadores de crecimiento de las captaciones y colocaciones; índice de morosidad de la cartera; índice de eficiencia y rentabilidad global antes de provisiones.
- Índice de Cumplimiento presupuestario para cada vicepresidencia, área y departamento.
- Gestión por objetivos en función de las estrategias de cada vicepresidencia, área y departamento con base en el BSC.
- Evaluación de la línea de supervisión de acuerdo a la contribución de cada persona sobre los objetivos planteados anualmente.

2.1.6 Modelo de Competencias Institucionales

La Institución cuenta con un modelo de competencias institucionales, sus comportamientos y niveles de desarrollo, alinear este modelo al sistema de evaluación actual y establecer parámetros de medición cuantitativa es uno de los objetivos del presente trabajo de investigación. Es fundamental considerar que en un proceso de evaluación se debe ponderar no solo la obtención de resultados cuantitativos, y se debe incorporar indicadores comportamentales para medir la contribución de la persona con base en las conductas esperadas y establecidas en la cultura institucional. Las competencias institucionales son:

- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Orientación al Cliente y
- Orientación al Logro

2.2 Metodología de Investigación

2.2.1 Población

Considerando que la presente investigación se enfoca en el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del talento humano basado en las competencias organizacionales, para una entidad financiera de la ciudad de

Quito, es indispensable analizar las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la institución, que son 5000 personas. Para lo cual, se ha tomado como referencia la información comprendida en el periodo entre el 2014 al 2018, es decir los últimos 4 años. Los datos obtenidos se agruparán por familias o jerarquías de cargos, a fin de guardar la confidencialidad de la información de la institución objeto de estudio. Con base en los resultados obtenidos se desarrollará la propuesta sobre el modelo de evaluación de desempeño, que integra a las competencias como eje fundamental para el desarrollo de las personas y la calibración del desempeño.

2.2.2 Variables de Investigación

El presente trabajo de investigación considera la descripción, explicación y validación de información histórica, correspondiente a las evaluaciones de desempeño de los últimos 4 años (2014 al 2018), así como las competencias organizacionales por familias o jerarquías de cargo. Con base en estos dos elementos, se propone el diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño, para la Institución objeto de estudio.

La variable dependiente de estudio es la Evaluación de Desempeño del talento humano que toma como referencia los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización, para establecer los indicadores cuantitativos de medición de los cargos en las unidades de negocio y soporte, así como los indicadores que los líderes medirán en sus supervisados, para la obtención de la calificación anual de la evaluación del desempeño, alineada a las estrategias institucionales.

La variable independiente está conformada por las competencias organizacionales, las mismas que han sido determinadas como consecuencia de la planificación estratégica, y priorizadas por los líderes, considerando la contribución de los cargos de acuerdo al nivel jerárquico en la organización. A fin de integrar el modelo de competencias al proceso de Evaluación de desempeño, los líderes han definido mediante grupos focales, las competencias y sus comportamientos, que serán evaluados en todas las personas de la organización. El propósito es generar un modelo integral de evaluación del desempeño que considere la medición de indicadores cuantitativos (numéricos), y cualitativos

(comportamientos) para construir la matriz de calibración del desempeño, con los criterios y categorías del mismo, para que una vez al año, los líderes se reúnan y evalúen los resultados obtenidos del grupo de personas a su cargo, determinando la contribución de las mismas en otras áreas de la organización.

A continuación, se señalan los indicadores e instrumentos de medición.

Tabla 1

Matriz de indicador e instrumento de medición frente a variables

	Variable Dependiente	Variable Independiente
Descripción	Evaluación de desempeño del talento humano	Competencias organizacionales
Indicador	Matriz integral de desempeño	Matriz de Competencias por familia de cargos y preguntas de evaluación de competencias para la calibración del desempeño
Instrumento	Evaluación de desempeño del 2014 al 2018 de todos los colaboradores de la entidad financiera objetivo de estudio	Diccionario de competencias entidad Financiera

Fuente y elaboración propia.

2.2.3 Métodos de investigación

El presente trabajo de investigación se sustenta en métodos cualitativos utilizados para la recolección de datos, análisis e interpretación de la información proporcionada, para el diseño de un modelo de evaluación integral de desempeño.

2.2.3.1 Análisis Documental

Para contar con un contexto cultural y general de la organización objeto de estudio de la investigación, y de los problemas relacionados con el proceso de evaluación de desempeño actual. Los principales puntos sensibles de este proceso están asociados con la objetividad de los resultados de la evaluación del desempeño y la retroalimentación, que generalmente es un proceso anual que lo lideran las líneas de supervisión. Sin embargo, uno de los inconvenientes es que este proceso es de una sola vía, y no genera un plan de trabajo conjunto para el colaborador, ni apoyo del líder en este proceso. El proceso de retroalimentación en la institución, no se realiza en función de competencias y sus comportamientos asociados, hace falta estandarización en

los criterios de evaluación del proceso. Para el área de talento humano, los principales inconvenientes son: la generación de programas de reconocimiento, la construcción de criterios de desarrollo que deriven en planes de desarrollo y retención para las personas que han sido reconocidas como sucesores, expertos y altos potenciales en la organización.

2.2.3.2 Entrevista de Grupo Focal

“Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. (...). Esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada: generalmente toma la forma de una conversación grupal, en la cual el investigador plantea algunas temáticas - preguntas asociadas a algunos antecedentes que orientan la dirección de la misma, de acuerdo con los propósitos de la investigación”. (Aigner 2002)

El grupo objetivo al que están dirigidos los focus group está compuesto por ocho Vicepresidentes de las áreas de negocio, soporte y administración, quienes lideran los equipos de trabajo en toda la organización, así como el equipo de gestión y desarrollo del área de Talento Humano. El grupo es homogéneo considerando el conocimiento de la organización, sus principales estrategias y puntos sensibles de las áreas, y de los equipos de trabajo. Dentro de los principales hallazgos encontrados en el proceso de evaluación actual de desempeño, se han determinado los siguientes:

- Calificaciones forzadas y no objetivas.
- Efecto paternalista de la organización, asociado con el proceso de toma de decisiones de personas que no cumplen con los indicadores establecidos para su rol.
- Planes de reconocimiento.
- Desempeño no vinculado con los procesos de desarrollo y seguimiento.

La estructura del grupo focal está dirigida por la gerencia de gestión y desarrollo de Talento Humano, y por la autora del presente trabajo. La sesión tiene una duración de 16 horas y se plantean una pregunta introductoria, dos preguntas específicas asociadas con la integración de las competencias organizacionales en el proceso de evaluación integral del desempeño, y una pregunta de cierre.

Todo el detalle de los hallazgos encontrados durante el desarrollo del grupo focal se encuentra en el Anexo 1.

2.3 Acopio, análisis y procesamiento de la información

2.3.1 Indicadores cuantitativos del Modelo de evaluación de desempeño vigente.

De acuerdo a Petersen, todo instrumento de medición debe poseer confiabilidad como propiedad esencial, es decir, consistencia y estabilidad al medir las características de una persona con instrumentos cuyos resultados pueden compararse. Si son similares puede decirse que existe una alta fiabilidad. Para ello, se deben utilizar herramientas que cumplan con cualidades de eficacia, fiabilidad y validez. Esta última “se refiere a la capacidad de un instrumento de medir aquello que se propone o pretende” (Bernstein 1994). Todo estudio de validez tiene un propósito, que puede demostrarse de diversas maneras y orientarse con diferentes estrategias. Para las evaluaciones de desempeño, deben existir cuatro propósitos: “1) tomar decisiones administrativas que afecten al evaluado (subida de salario, ascenso, remoción, etc. 2) validar predictores que permitan tomar decisiones selectivas o formativas 3) investigar la naturaleza de la medida que se está realizando: validez del constructo y, 4) aportar información que oriente o facilite el mantenimiento o cambio de un comportamiento en el individuo evaluado” (Brutus y Gorroti 2005, 241).

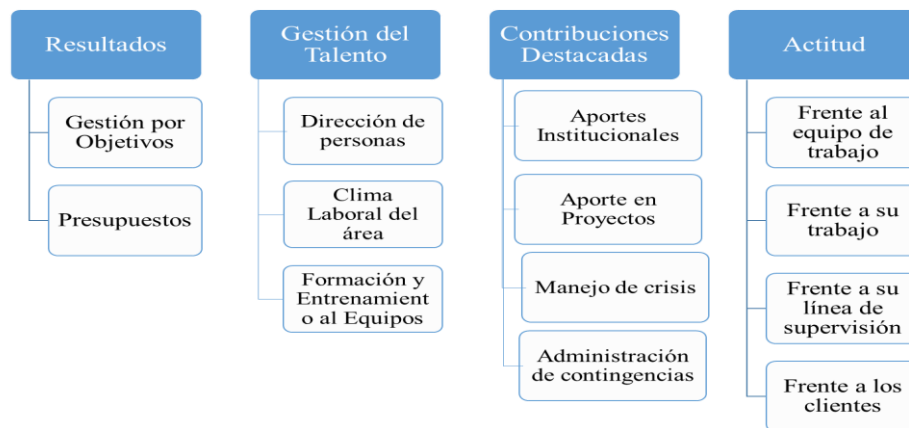
El modelo de evaluación de desempeño que se aplica actualmente en la entidad Financiera, identifica el nivel de aporte y contribución cuantitativa de los colaboradores hacia los objetivos. Para ello, la Institución ha establecido un sistema evaluativo mediante pesos relativos, las calificaciones e indicadores relevantes definidos en la estrategia y objetivos organizacionales, cada vicepresidencia, división y área, mide a sus equipos de trabajo. El área financiera genera los tableros de control del Balance Score Card (BSC) y las áreas de gestión de información de negocio, de las áreas de soporte y administración; mensualmente monitorean el cumplimiento de los resultados. Actualmente se miden 4 factores: (Banco 2011, 10):

- **Objetivo Institucional:** Tiene un peso del 10% de la evaluación global de Desempeño (EDG) y está compuesto por las siguientes variables comparadas vs presupuesto:
 - El volumen de crecimiento de las captaciones y colocaciones.
 - Índice de morosidad (Cartera vencida + No Devengada / Cartera Vigente).
 - Índice de Eficiencia (Gastos totales / Ingresos totales)
 - Rentabilidad Global antes de provisiones.
- **Índice de Cumplimiento Presupuestario (IC):** Tiene según el caso, entre el 15% y el 60% del peso del EGD. Para las áreas de negocio para los segmentos personas, empresas y corporativo, involucra los indicadores particulares de cada área, unidad o persona en los siguientes aspectos: Ejecución presupuestaria (rentabilidad, eficiencia, volumen de captaciones y colocaciones, calidad de cartera) y resultados de campañas comerciales. En el resto de áreas de soporte, se registra el índice de cumplimiento presupuestario en función al gasto.
- **Gestión por Objetivos:** Tiene un peso relativo desde el 15% al 60% del EGD. Es el resultado del cumplimiento de los objetivos establecidos y acordados con la línea de supervisión. Los objetivos son revisados y evaluados entre supervisor y colaborador.
- **Ranking (Evaluación del Supervisor):** Tiene un peso relativo del 15%, 30% o 60% del EGD. Corresponde a la evaluación que realiza la línea de supervisión respecto a la contribución de sus colaboradores en base a cuatro ámbitos de acción:
 - Resultados (Presupuesto y Objetivos)
 - Gestión del Talento Humano; exclusivo para líneas de supervisión y considera los siguientes criterios: Dirección de personas, clima laboral del área, formación y entrenamiento al equipo.
 - Contribuciones Destacadas (Aportes adicionales, aportes en proyectos, y aportes generados en otras áreas de trabajo).
 - Actitud (frente al equipo de trabajo, a su trabajo, a su línea de supervisión y a su cliente).

Los conceptos de medición para el ranking se expresan a continuación de la siguiente manera, por ejemplo:

Figura 5

Criterios para la medición del ranking para evaluación por supervisor



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2018

Elaboración: Propia

La metodología de gestión por objetivos es un proceso de revisión en cascada, los objetivos son definidos por cada uno de los responsables de los equipos eslabonados con el marco estratégico, aceptando la responsabilidad y la consecución de los mismos, donde los resultados deben ser evaluados y generados por un tercero (control por oposición). El proceso de definición culmina con la identificación clara de objetivos con actividades, unidades de medida y niveles específicos de desempeño. En esta etapa del proceso, cada uno de los colaboradores se responsabiliza por los objetivos de éxito que dependen de ellos, o en su caso, sean compartidos.

Tabla 2

Niveles de ranking y peso por indicador en base a gestión por objetivos

5 Excelente	105%
4 Muy Bueno	95%
3 Bueno	85%
2 Necesita Mejorar	40%
1 No Aceptable	20%

Fuente y Elaboración: Entidad Financiera objetivo de estudio. 2018

La distribución de los datos porcentualmente de los colaboradores definidos para cada uno de los niveles es la siguiente:

Tabla 3

Distribución en porcentaje por niveles para Evaluación Global de Desempeño (EGD)

5 Excelente	10%
4 Muy Bueno	20%
3 Bueno	60%
2 Necesita Mejorar	7%
1 No Aceptable	3%

Fuente y Elaboración: Entidad Financiera objetivo de estudio. 2018

La evaluación global de desempeño resulta de la sumatoria de los resultados cuantitativos con sus pesos relativos. A continuación, se ejemplifica cómo se obtiene el índice de evaluación global de desempeño (EGD)

Tabla 4

Índices para Evaluación Global de Desempeño (EGD)

	Factor	Peso Relativo	Resultado Individual	Resultado Ponderado
1	Objetivo Institucional	10%	103.7	10.37
2	Cumplimiento Presupuestario (individual, área, agencia)	15%	104.95	15.743
3	APOR (Administración por Objetivos)	60%	95.69	57.414
4	Ranking (Supervisor)	15%	85.00	12.750
<i>Evaluación Global de Desempeño</i>				96.27%

Fuente y Elaboración: Entidad Financiera objeto de estudio. 2018

La institución ha definido una política de evaluación de desempeño que especifica:

- Todo colaborador que supere los seis meses dentro de la organización debe ser sujeto a una evaluación y retroalimentación del desempeño.
- Es responsabilidad de la línea de supervisión directa la realización de la evaluación del desempeño del colaborador, y su retroalimentación. Este proceso deberá ser realizado de manera objetiva evitando que influyan en aspectos no relacionados con el trabajo ni con las competencias de los colaboradores.
- Los procesos de evaluación y sus resultados serán considerados para los programas de promoción, desarrollo, capacitación y administración de beneficios de los colaboradores de la entidad, bajo la premisa de coherencia entre los resultados del colaborador y las prestaciones a las que se hace acreedor.
- Mantener una reunión individual con cada supervisado para la revisión de sus resultados respecto a la gestión del año de medición, se deben clarificar los factores y resultados de su evaluación global de desempeño (EGD).
- Si el desempeño de un colaborador no es satisfactorio, se debe generar un plan de acción con tiempos y acciones enfocadas en los factores de mejora, si en 6 meses la persona no ha mejorado sus resultados, la organización comunicará a la persona la decisión de salida de la organización.

2.4 Análisis Histórico de la Evaluación de Desempeño. Período 2014 al 2018.

Para el análisis histórico que se presenta en los cuadros a continuación, las variables que se consideran son:

1. Familia de cargo, corresponde a la jerarquía de las posiciones en función de su responsabilidad y cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos son:
 - **Estratégico:** Vicepresidentes y gerentes
 - **Tácticos:** Administrador, Jefe y/o Experto
 - **Operativo:** Supervisor / coordinador /especialista, técnico / analista / ejecutivo, asistente / auxiliar / operador.

2. Para los gráficos correspondientes, se segmenta la población por familias de cargo en el periodo comprendido entre los años 2014 a 2018. El análisis considera el total de ocupantes durante los cuatro años de referencia.
3. El análisis para generar la evaluación global de desempeño (EGD) toma como referencia dos variables:
 - **Cumplimiento de objetivos**, que establece 5 rangos que son:
 1. Menor a 30%
 2. Entre 30% y 75%
 3. Entre 35% y 90%
 4. Entre 90 % y 99% y
 5. Mayor o igual que 100%.
 - **Evaluación del supervisor** por categoría de desempeño, cuenta con 5 rangos que son:
 1. No aceptable
 2. Necesita mejorar
 3. Bueno
 4. Muy bueno y
 5. Excelente.
 - **Evaluación Global de Desempeño**, se distribuye por rangos de cumplimiento de objetivos, más las categorías de desempeño por cada familia de cargo.

Análisis Información Vicepresidentes

La evaluación global de desempeño (EGD), indica que, de los 42 ocupantes, el 7% es decir 3 personas tienen una evaluación Excelente. El 88% conformado por 37 personas están en la categoría Muy Bueno, y el 2% es decir 1 persona se encuentra en desempeño Bueno, el 2% restante, 1 colaborador en la categoría Necesita Mejorar. En la familia de cargos de Vicepresidentes, predomina el grupo de desempeño Muy Bueno.

Figura 6

Rango de Evaluación de Desempeño. Vicepresidentes



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Análisis Información Gerentes

La evaluación global de desempeño (EGD) indica que, de un total de 1.307 colaboradores en la familia de Gerentes, el 12% es decir 155 personas se ubican en la categoría de Excelencia. 1046 personas, que representan al 80% tienen desempeño Muy Bueno, 69 colaboradores, 5% están en la categoría de desempeño Bueno, 35 personas representan al 3% de la población con un desempeño de No Aceptable.

Figura 7

Rango de Evaluación de Desempeño. Gerentes



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Análisis Información Administrador / Jefe / Experto

Esta familia de cargos se encuentra conformada por 2214 colaboradores, de los cuales 104 que representan al 5% se encuentran con desempeño Excelente, 1714 es decir el 81% son Muy Buenos, 220 personas o 10% son categoría de desempeño Bueno, 24 colaboradores representan al 1% son grupo de desempeño Necesita Mejorar, y el 2% es decir 50 personas tienen un desempeño No Aceptable.

Figura 8

Rango de Evaluación de Desempeño. Administrador / Jefe / Experto



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Análisis Información Supervisor / Coordinador / Especialista

La evaluación global de desempeño en esta familia de cargo se distribuye de la siguiente manera: 190 colaboradores representan el 4% del grupo de Excelencia, 3709 personas es decir el 79% de la población se encuentran en la categoría de desempeño Muy Bueno, el 10%, 482 colaboradores tienen desempeño Bueno, el 1%, es decir 39 personas se ubican en el grupo de Necesita Mejorar, y 294 personas representan el 6% con un Desempeño No Aceptable.

Figura 9

Rango de Evaluación de Desempeño. Supervisor / Coordinador / Especialista



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Análisis Información Técnico / Analista / Ejecutivo

La evaluación global para este nivel operativo en la organización se distribuye de la siguiente manera: el 3% de la población 486 personas son grupo de excelencia, 9970 personas representan el 67% de la categoría de desempeño Muy Bueno, el 20%, 2971 personas tienen un desempeño Bueno, 343 personas es decir el 2% necesitan mejorar y el 8% de la población, es decir 1188 colaboradores se encuentran en la categoría de Necesita Mejorar.

Figura 10

Rango de Evaluación de Desempeño. Técnico / Analista / Ejecutivo



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Análisis Información Asistente / Auxiliar / Operador

El EGD para ese grupo se distribuye en los siguientes grupos de desempeño: el 69% o 1 persona es grupo de Excelencia, 3051 personas es decir el 55% se encuentra en categoría de Muy Bueno. El 33% es decir 1795 personas tienen desempeño Bueno. 221 colaboradores, es decir el 4% Necesitan Mejorar y 385 colaboradores representan el 7% en el grupo de desempeño No Aceptable.

Figura 11

Rango de Evaluación de Desempeño. Asistente / Auxiliar / Operador



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

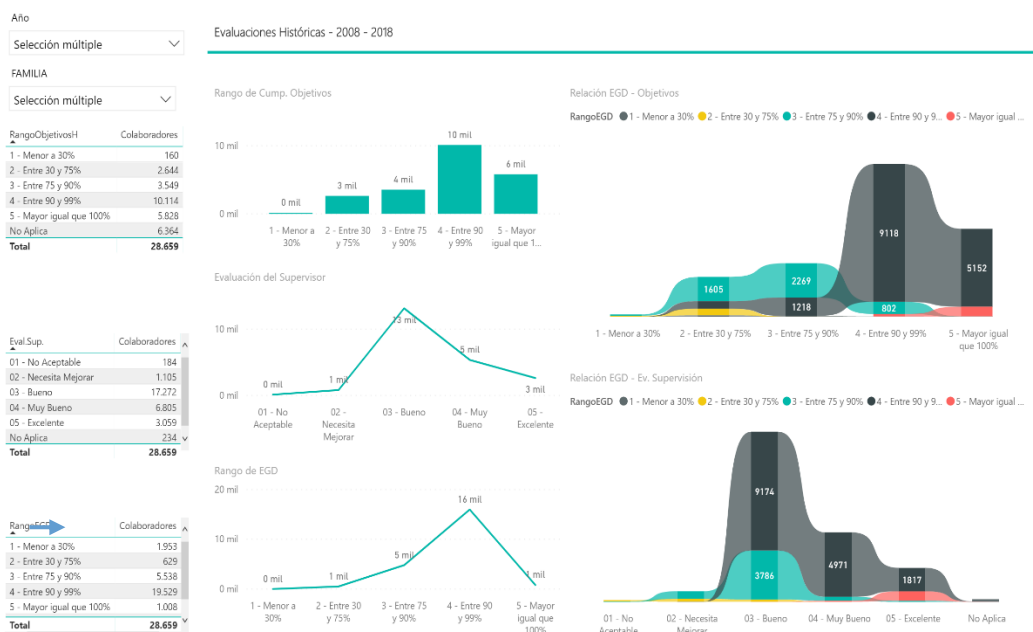
Elaboración: Propia

Evaluación de Desempeño Histórica 2014 al 2018 Población Entidad Financiera

En el siguiente gráfico se evidencia la distribución de los datos por rangos de cumplimiento de objetivo, y por categoría de desempeño de cada familia de cargo. La ponderación de estas dos variables nos da como resultado la evaluación global de desempeño, con una concentración de la población en la categoría de desempeño Muy Bueno, con 19.529 personas que representan al 68% de los colaboradores, durante los 4 años de las evaluaciones de desempeño consideradas para el análisis. El promedio de colaboradores por año es de 5732.

Figura 12

Consolidado Rango de Evaluación de Desempeño. 2014 – 2018



Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Tabla 5

Rangos de Desempeño Población Total

	Excelente. Mayor igual a 100%	Muy Bueno. Entre el 90 y 99%	Bueno. Entre el 75 y 90%	Necesita Mejorar. Entre el 30% y 75%	No Aceptable. Menor al 30%	Total colaboradores
N° Colaboradores por Año	202	3906	1108	126	392	5733
N° Colaboradores (4 años de referencia)	1010	19530	5540	630	1960	28659
% Distribución	4%	68%	19%	2%	7%	100%

Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. Período 2014 - 2018

Elaboración: Propia

Con el análisis histórico de evaluación de desempeño del período 2014 al 2018, se deduce que es necesario e importante fortalecer la metodología actual a través de una variable comportamental, a fin de que no solo se reconozca a las personas por sus resultados numéricos y cumplimiento de metas establecidas en el BSC, sino también a la manera en que las personas llegan a los resultados a través de las competencias organizacionales, alineadas a los valores y estrategias que la organización promulga.

2.5 Modelo de Competencias Institucionales

Para la construcción de la matriz de competencias por jerarquías de cargo, los Directivos de la institución han definido tres competencias organizacionales en alineación con la planificación estratégica, que son: Trabajo en Equipo y Cooperación, Orientación al Cliente, y Orientación al Logro. Para ello, se toma como base metodológica la descripción de las competencias y las conductas observables del diccionario de competencias de Hay Group, adaptado para Instituciones Financieras, considerando que los directivos de la organización definen el Desempeño Superior, y especifican los criterios de medición para las posiciones.

En función al nivel de madurez de la organización se propone fortalecer el modelo actual, determinando las competencias y conductas observables por cargo, a fin de complementar el modelo de competencias genérico de medición actual. Es importante indicar que se debe trabajar en la cultura organizacional de la institución, para que los colaboradores entiendan cuáles comportamientos están asociados con el Desempeño Superior fijado por la institución, y de manera conjunta con el equipo de Talento Humano, se generen planes de acción para nivelar las brechas de los colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Institución.

A continuación, se describe en las matrices la definición de las tres competencias institucionales y las conductas esperadas por nivel de desarrollo:

- 4. Avanzado.
- 3. Superior
- 2. Medio, y
- 1. Básico.

Tabla 6

Matriz Competencias Institucionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL DESARROLLO COMPETENCIA	CONDUCTAS ESPERADAS
Trabajo en Equipo y Cooperación	Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. (Hay Group 1999)	4 Avanzado	Desarrolla el espíritu de equipo animado y motivado a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la organización.(Hay Group 1999)
		3 Superior	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Coopera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.(Hay Group 1999)
		2 Medio	Expresa Expectativas positivas del equipo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros.(Hay Group 1999)

		1 Básico	Coopera. Participa de buen agrado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.(Hay Group 1999)
--	--	----------	--

Fuente: (Hay Group 1999)

Elaboración: Propia

Tabla 7

Matriz Competencias Institucionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL DESARROLLO COMPETENCIA	CONDUCTAS ESPERADAS
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos. (Hay Group 1999)	4 Avanzado	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que finalmente sean más ventajosas para el cliente o le reporten mayor valor). (Hay Group 1999)

		3 Superior	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.(Hay Group 1999)
		2 Medio	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento de la tarjeta...).(Hay Group 1999)
		1 Básico	Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente. (Hay Group 1999)

Fuente: (Hay Group 1999)

Elaboración: Propia

Tabla 8

Matriz Competencias Institucionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL DESARROLLO COMPETENCIA	CONDUCTAS ESPERADAS
Orientación al Logro	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.(Hay Group 1999)	4 Avanzado	Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando “recursos utilizados y resultados obtenidos”. Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo.(Hay Group 1999)
		3 Superior	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...) La mejora debe ser notable y medible.(Hay Group 1999)
		2 Medio	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la organización). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (Hay Group 1999)

		1 Básico	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.(Hay Group 1999)
--	--	----------	--

Fuente: (Hay Group 1999)

Elaboración: Propia

Capítulo Tercero

Diseño del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño basado en las Competencias Organizacionales

3.1.1 Parámetros de Evaluación Integral de desempeño

Objetivo y Alcance:

Establecer los lineamientos para la administración del proceso de evaluación integral de desempeño en la organización.

Involucrados:

- Líneas de Supervisión
- Colaboradores
- Talento Humano

Consideraciones para el Modelo de Evaluación Integral:

- Para la evaluación integral de desempeño, se considera el desempeño cuantitativo y cualitativo, así como los pesos de las variables de medición cuantitativas y cualitativas. Para el proceso de evaluación del 2019 las variables cuantitativas (indicadores numéricos), y cualitativas (competencias) tendrán una equivalencia del 50%. La ponderación de las dos variables generará el resultado global de la evaluación integral de desempeño, de cada colaborador en la institución.
- El desempeño cuantitativo se generará con base en el BSC organizacional que considera la metodología de cascadeo de metas e indicadores cuantitativos, garantizando que cada vicepresidencia, área y departamento cumplan con la planificación anual establecida en la estrategia. Anualmente se compartirá a cada líder, el BSC de cada vicepresidencia para el establecimiento de los objetivos de los equipos de trabajo.
- Para el desempeño cualitativo se tomará en cuenta el modelo de competencias institucionales, sus comportamientos y niveles de desarrollo, será socializado con los líderes y los colaboradores para

que los parámetros de medición de desempeño cualitativos estén claros.

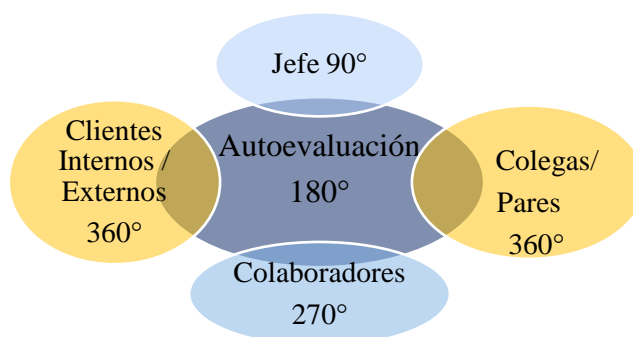
- El área de Talento Humano genera la planificación y despliegue del modelo de evaluación integral de desempeño, cada año, en toda la organización.
- El área de Talento Humano generará cada año, talleres para garantizar el proceso de retroalimentación apreciativa, así como el Plan Individual de Desarrollo. La organización definirá la periodicidad en la que se realizará el Feedback, sin embargo, se recomienda que se lo realice de manera cuatrimestral para la revisión de los resultados para dar continuidad a los planes individuales de desarrollo, y acompañamiento de las líneas de supervisión a los colaboradores.
- El área de Talento Humano realizará un acompañamiento y asesoría a las líneas de supervisión, para el establecimiento y seguimiento del Plan Individual de Desarrollo (PID). Las líneas de supervisión tendrán una bitácora para el registro de los comportamientos de cada colaborador, y es responsabilidad de cada persona subir el Plan Individual de Desarrollo en los aplicativos que determine el área de Talento Humano, para contar con la información actualizada de los colaboradores.
- Anualmente, el área de Talento Humano generará las reuniones de calibración de desempeño con los líderes de la organización, con el objetivo de analizar, ratificar y ajustar los resultados globales del proceso de evaluación integral de desempeño por cada Vicepresidencia, así como la validación y distribución porcentual de los grupos de desempeño, de acuerdo a los parámetros y exigencias definidos por la organización. De esta manera se garantiza la consistencia de la información.
- El área de Talento Humano enviará a cada colaborador los resultados obtenidos en el proceso integral de evaluación de desempeño. Este comunicado tendrá una explicación de los parámetros de medición cuantitativa y cualitativa.

Evaluadores del proceso

La metodología de evaluación que se aplicará en la organización es de 360 grados, para medir los objetivos numéricos, así como los comportamentales, a través de las competencias institucionales, para evaluar su grado de desarrollo. Este proceso incluye la auto evaluación de la persona, de los superiores, pares, supervisados, proveedores y clientes, a fin de comunicar los resultados de desempeño.

Figura 13

Métodos de Evaluación del Desempeño



Fuente y Elaboración: Propia

Roles en el proceso de Evaluación de Desempeño

Para el método de 360 grados que se aplicará en la Institución, los roles de los líderes, pares, supervisados, clientes y proveedores como evaluadores requieren de un entrenamiento para facilitar y estimular el diálogo con los colaboradores evaluados, el acompañamiento en el proceso es fundamental, para que la persona genere conciencia sobre los indicadores y comportamientos que le permitan generar acciones para lograr un desempeño superior y nivelar sus brechas, así como para reforzar conductas deseadas por la organización, y mantener indicadores de excelencia en los colaboradores con contribuciones destacadas.

Factores del proceso integral de Evaluación de desempeño

Las variables que integran al modelo de evaluación de desempeño son:

- Indicadores cuantitativos establecidos en el BSC Institucional, con base a estos parámetros se generan los BSC de cada Vicepresidencia.
- Indicadores cualitativos que toman como referencia al Modelo de competencias Institucionales, con los comportamientos y niveles de desarrollo por familias o jerarquías de cargo.

Para la propuesta de diseño del modelo integral de evaluación de desempeño, las ponderaciones de las variables que serán medidas, tendrán una equivalencia porcentual. Es fundamental señalar que tanto las variables cuantitativas como cualitativas, serán calculadas porcentualmente, y para generar el cálculo final de la evaluación de desempeño por persona, se toma en consideración que las variables cuantitativas y cualitativas, tienen un peso del 50% respectivamente. A continuación se describen las variables de medición del proceso de evaluación:

Tabla 9

Ponderación Variables de Medición del modelo integral de evaluación de desempeño

VARIABLES MEDICIÓN	PESOS
Indicadores Numéricos (Objetivos BSC) Cada objetivo planteado tendrá una equivalencia porcentual para cada persona en la organización. El peso de los indicadores numéricos es del 50%	50%
Competencias (Comportamentales) Para la ponderación de los resultados finales cada competencia tendrá una equivalencia de 33.33% / 100%. Y de este porcentaje se calculará el porcentaje de cumplimiento total de este indicador considerando que su peso global para el cálculo de esta variable es del 50%. Las competencias institucionales que se medirán son: 1.Trabajo en equipo y cooperación 2. Orientación al Cliente 3. Orientación al Logro	50%

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

Para la evaluación por competencias, se considera la siguiente matriz de evaluación por familias de cargo y nivel de desarrollo de cada competencia. El objetivo es que los evaluadores conozcan el desempeño de sus colaboradores, de acuerdo a competencias organizacionales requeridas, detectando áreas de oportunidad de las personas del equipo, a fin de generar acciones para mejorar el desempeño personal, y por tanto, de la organización. A continuación, se detalla la matriz que se considerará para el proceso de evaluación.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Competencias Organizacionales y su nivel de desarrollo por familias de cargo

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES FAMILIAS DE CARGO				
Familia de Cargo	Trabajo en Equipo	Orientación al Cliente	Orientación al Logro	Nivel Desarrollo Competencia
Vicepresidentes	4	4	4	Avanzado
Gerentes	4	4	4	Avanzado
Administrador / Jefe / Experto	3	3	3	Superior
Supervisor / Coordinador / Especialista	3	3	3	Superior
Técnico / Analista / Ejecutivo	2	2	2	Medio
Asistente / Auxiliar / Operador	1	1	1	Básico

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

A continuación, se detalla las consideraciones que se deben tomar en cuenta en el establecimiento de los indicadores cuantitativos, para determinar los objetivos generales e individuales en la organización.

3.2 Análisis del Proceso Cuantitativo (Qué), de evaluación del desempeño por familias de cargo

El modelo de desempeño vigente actualmente en la Entidad financiera tiene un proceso de calificación forzada y no objetiva, un efecto paternalista, desproporción de los indicadores duros y blandos, el proceso de reconocimiento de las personas con contribuciones destacadas no es claro, y no se genera un vínculo con seguimiento o desarrollo.

El nuevo modelo integral de evaluación del desempeño del Talento Humano basado en las competencias organizacionales, busca simplicidad y enfoque. Para ello, se considera que debe ser un ejercicio de construcción interna y colaborativa, que identifique las falencias del modelo actual, y que permita evidenciar la excelencia y la meritocracia.

Este nuevo planteamiento del proceso de evaluación integral de desempeño considera dos dimensiones: las metas y objetivos enfocados en los resultados cuantitativos; y la evaluación de las competencias organizacionales, para destacar las conductas asociadas a la consecución de resultados individuales y grupales.

Para complementar al modelo cuantitativo de evaluación de desempeño actual, y en función a la Planificación Estratégica, el área de Talento Humano y los líderes proponen en el focus group realizado en el 2018, establecer una matriz por familia o jerarquías de cargos, a fin de medir la contribución y alineamiento a las metas establecidas, mediante los siguientes Indicadores:

- Institucionales: tienen un mayor peso en posiciones Estratégicas orientadas al proceso de planeación de las metas, para la consecución de los objetivos organizacionales. Estas posiciones son medidas generalmente por el cumplimiento presupuestario, por la gestión de equipo de trabajo a su cargo, por indicadores de eficiencia, y por la alineación de la cultura y la estructura a las estrategias organizacionales.
- Por Área: Los mandos medios como Jefaturas, Administradores y Supervisores tienen un peso relevante en el proceso de implementación de los planes de trabajo derivados de las estrategias institucionales, y por el establecimiento de controles para el cumplimiento de metas individuales, y de sus equipos de trabajo.
- Individuales: Las posiciones asociadas con el proceso de ejecución generalmente tienen un mayor peso en los cargos operativo, en estas

posiciones las tareas se encuentran definidas, y su contribución es el cumplimiento de objetivos alineados a la planificación estratégica de los líderes institucionales.

Las ponderaciones han sido establecidas en función del impacto que los cargos generan en los resultados, mientras más estratégica sea la posición dentro de la organización, sus indicadores institucionales tendrían un peso mayor en la consecución de resultados.

Tabla 11

Modelo de medición cuantitativo por jerarquías de cargos

Nivel	Familia Cargos	Indicador Institucional		Indicador por Área	Indicador Individual
ESTRATÉGICO	Vicepresidente	70		25	5
	Gerente	30	50	20	
TÁCTICO	Jefes	20	40	40	
	Supervisores	15	30	55	
	Administradores				
OPERATIVO	Especialista	10	25	65	
	Analista	5	15	80	
	Asistente – Auxiliar				

Fuente: Modelo adaptado a partir de un modelo de PwC

Elaboración: Propia

Los resultados cuantitativos se miden en la organización a través del BSC. “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (Fernandez 2001, 32).

El BSC contempla la medición de objetivos, cumplimiento presupuestario y participación en proyectos. Existen 5 categorías que van de AAA, que destaca un desempeño Excelente que sobrepasa los resultados establecidos, hasta la calificación C que describe un desempeño inferior al esperado por la Institución.

A continuación, se describe cada categoría de evaluación.

Tabla 12

Calificación por Categorías de Desempeño y descripción

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
AAA	Los resultados alcanzados en cada uno de los objetivos sobrepasaron permanentemente y en gran medida las metas y desafíos establecidos. Los resultados alcanzados y su contribución exceden expectativas, son referentes para otras áreas, o incluso han generado nuevas formas de hacer las cosas y/o mejores prácticas.
AA	Los resultados obtenidos son superiores a las metas definidas en cada uno de los objetivos. La contribución y el cumplimiento de los objetivos se destaca frente al cumplimiento de sus pares.
A	El colaborador cumplió con todas las exigencias establecidas en cada uno de los objetivos. Se alcanzaron las metas definidas y los objetivos fueron cumplidos en ámbitos de oportunidad, calidad y eficiencia. Los resultados obtenidos agregan valor al área.
B	El colaborador cumplió parcialmente los objetivos planteados. El colaborador alcanzó ciertas metas y otras no.
C	No se cumplieron las metas y objetivos establecidos. Los resultados obtenidos son inferiores a los conseguidos por sus pares.

Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio, 2019.

Elaboración: Entidad Financiera objeto de estudio. 2019.

Para las áreas de negocio y soporte se proponen las categorías de desempeño en función del cumplimiento de los indicadores del BSC, así como de los indicadores de servicio, para ello, se toma como referencia la información histórica que se obtuvo de la evaluación de desempeño del período 2014 al 2018, generando un modelo matemático, y la construcción de los rangos por grupo de desempeño y familias de cargo, en función a los porcentajes de distribución de los datos.

De acuerdo a los análisis históricos de los últimos cuatro años, la tendencia es que el 60% de la población de la organización, se ubica en el grupo de Buen Desempeño, los porcentajes de Alto Desempeño y Grupo de Excelencia, son menores en función de la contribución y comportamientos destacados de las personas asociadas a un Desempeño Superior. La población que se ubica porcentualmente en los grupos de Bajo Desempeño y Necesita Mejorar, requieren

de una mayor intervención y acompañamiento, incluso de acuerdo a las políticas institucionales, este grupo de personas podrían ser desvinculadas de la Institución.

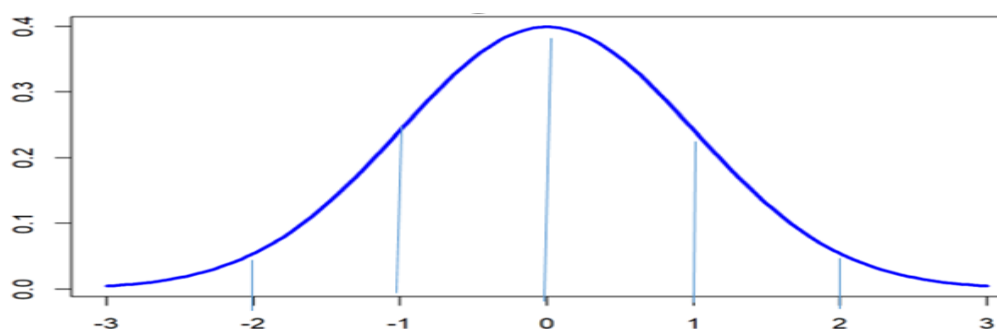
Cada año, el proceso de evaluación integral de desempeño puede variar su composición porcentual de la población, de acuerdo a las exigencias institucionales, y a los porcentajes de ponderación de las variables cuantitativas y cualitativas. Es por ello que, el modelo debe ser flexible y ajustable en el tiempo, de acuerdo al nivel de madurez organizacional.

Para el diseño de la propuesta del modelo integral de desempeño, las variables cuantitativas (Qué) tendrán una ponderación del 50% del porcentaje total de calificación.

A continuación, se detallan los rangos de cumplimiento de los indicadores de negocio y de servicio por categoría de desempeño.

Tabla 13

Distribución Porcentual de la Calificación Cuantitativa por categorías para las áreas de negocio



Indicadores de negocio	C: <85 AL <98%	B: 85 AL 98%	A: 90 AL 99%	AA: 102 AL 105%	AAA: 104 AL 116%
Indicadores de servicio	C: <95 AL <98%	B: 92 AL 97%	A: 98 AL 100%	AA: 101 AL 104%	AAA: 103 AL 107%

Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio. Información Histórica evaluación de desempeño periodos comprendidos entre el 2014 al 2018.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar, en la campaña de distribución de datos en los indicadores de cumplimiento cuantitativo del negocio establecidos a través del BSC, se permiten los sobre cumplimientos. Las áreas comerciales tienen una relación directa con la generación de ingresos, es por ello que, dentro de la

propuesta del proceso de evaluación de desempeño, se complementa el modelo con un sistema de incentivos monetarios (remuneración variable), cumplimiento de las campañas comerciales enfocados en la colocación de créditos, y captación de fondos del portafolio de productos y servicios. Por otro lado, las áreas comerciales también son medidas por indicadores de servicio, considerando que una de las estrategias institucionales se enfoca en la generación de valor hacia los clientes. En ese sentido, los indicadores de servicio consideran la transaccionalidad, productividad, y las encuestas de satisfacción del cliente, en relación a la atención de las áreas comerciales.

A continuación, se detallan los porcentajes de cumplimiento asociadas a las categorías de desempeño para la evaluación de las áreas comerciales. La información se construye tomando como referencia los datos históricos desde el 2014 al 2018, los porcentajes consideran sobre cumplimientos, así también, se considera que los porcentajes mínimos requeridos no pueden sobrepasar los rangos de 80 a 90% de cumplimiento de los objetivos de negocio y servicio.

Tabla 14

Calificación por categorías de evaluación de las áreas de negocio por familia de cargo

Familia de Cargos	% Cumplimiento Indicadores de Negocio					% Cumplimiento Indicadores de Servicio				
	AAA	AA	A	B	C	AAA	AA	A	B	C
Vicepresidentes	104.0%	102.0%	99.0%	97.0%	<98%	104.0%	102.0%	99.0%	98.0%	<98%
Gerente	107.0%	104.0%	98.5%	97.0%	<97%	107.0%	104.0%	98.5%	97.0%	<97%
Jefe / Experto / Administrador	109.0%	105.0%	93.0%	90.0%	<90%	103.0%	102.0%	100.0%	97.0%	<97%
Supervisor / Coordinador / Especialista	116.0%	105.0%	90.0%	85.0%	<85%	103.0%	102.0%	100.0%	97.0%	<99%
Técnico / Analista / Ejecutivo / Soporte	104.0%	102.0%	99.0%	97.0%	<98%	103.0%	102.0%	99.0%	95.0%	<95%
Asistente / Auxiliar / Operador	104.0%	102.0%	99.0%	97.0%	<98%	103.0%	102.0%	100.0%	92.0%	<92%

Fuente: Entidad Financiera objeto de estudio, 2019.

Elaboración: Entidad Financiera objeto de estudio, 2019.

En las áreas de soporte de la organización, también se permiten sobre cumplimientos de acuerdo a los objetivos planteados por cada Vicepresidencia, se considera el aporte generado en proyectos institucionales, participación en proyectos inter áreas que generen resultados medibles por eficiencias, costos e impactos financieros directos, al negocio. La composición salarial en estas posiciones es fija, no se han establecido componentes variables en la compensación. Sin embargo, existe un sistema de reconocimientos no monetarios, así como bonificaciones para las personas que tengan un desempeño de excelencia.

3.3 Análisis del proceso Cualitativo (Cómo), de evaluación del desempeño por familias de cargo.

De acuerdo a las observaciones realizadas por los participantes del focus group, en años anteriores la tendencia de evaluación de desempeño estaba orientada únicamente a la validación de los resultados cuantitativos con base al BSC de cada área, dicha evaluación está centrada en una calificación forzada que considera rangos del 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 desempeño no aceptable. Este esquema obligaba a los líderes a calificar a un solo miembro de su equipo como 5, generando en el resto de colaboradores resistencia al modelo de evaluación actual. La propuesta del modelo integral de evaluación de desempeño, incorpora a las Competencias Institucionales como una variable adicional a la evaluación actual, generando valor en el cómo las personas consiguen sus resultados, cuidando el trabajo de equipo y cooperación, la orientación al cliente, y la orientación al logro.

En la siguiente matriz se describen las conductas esperadas por nivel de desarrollo en cada familia de cargo.

Tabla 15

Matriz Competencias Institucionales por Familia de Cargo

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES FAMILIAS DE CARGO				
Familia de Cargo	Trabajo en Equipo	Orientación al Cliente	Orientación al Logro	Nivel Desarrollo Competencia y Escala de Valoración
Vicepresidentes	4	4	4	Avanzado
Gerentes	4	4	4	Avanzado
Administrador / Jefe / Experto	3	3	3	Superior
Supervisor / Coordinador / Especialista	3	3	3	Superior
Técnico / Analista / Ejecutivo	2	2	2	Medio
Asistente / Auxiliar / Operador	1	1	1	Básico

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para establecer los niveles de desarrollo y las conductas asociadas que serán evaluadas en el proceso de medición del factor cualitativo, se toma como referencia al diccionario de competencias de Lominger (Lombardo 2004). Se genera un cuestionario de evaluación de comportamientos organizacionales, para los contribuidores individuales es decir cargos que no tienen personas a cargo y que generalmente son posiciones operativas, se considera a las siguientes familias de cargo:

- Supervisor / Coordinador / Especialista
- Técnico / Analista / Ejecutivo
- Asistente / Auxiliar / Operador

También se integra el cuestionario de evaluación de comportamientos organizacionales para los líderes, estas posiciones generalmente forman parte de del nivel táctico y estratégico y se toma como referencia a las siguientes familias de cargo:

- Vicepresidentes
- Gerentes

- Administrador / Jefe / Experto

Para la medición de las tres competencias que valoren el esfuerzo de cada persona en la consecución de resultados, cada competencia tendrá una equivalencia de 33.33% en el proceso final de ponderación de variable cualitativa, en la evaluación integral de desempeño. Los comportamientos evaluados serán calificados con una escala de frecuencias del 1 al 10, de esta manera se evita la evaluación forzada, y el líder puede comparar a todos los miembros de su equipo en función de los cuestionarios establecidos para calificarlos de acuerdo a las escalas determinadas. Las preguntas se estructuran a partir de los comportamientos observables, descritos en el marco teórico del presente trabajo de investigación. y se asocian con el nivel de desarrollo de acuerdo a la familia de cargo a la que pertenece cada ocupante. La calificación máxima que puede obtener una persona en este nuevo esquema es de 120 puntos, tomando en consideración que cada pregunta tiene una equivalencia de 10 puntos. Por lo tanto, cada líder es responsable de la evaluación de su equipo de trabajo. Para el diseño de la propuesta del modelo integral de desempeño, las variables cualitativas (Cómo), tendrán una ponderación del 50% del porcentaje total de calificación.

Esta incorporación al modelo actual de evaluación de desempeño, fomenta la ponderación de variables comportamentales, alineadas a la cultura organizacional y es parte del proceso de calibración de desempeño que se llevará a cabo al final de cada año, a fin de reconocer a aquellas personas que tienen un desempeño superior.

Tabla 16

**Cuestionario de Evaluación de Comportamientos Organizacionales para
Contribuidores Individuales**

C O M P E T E N C I A	C O M P O R T A M I E N T O S	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Trabajo en equipo y cooperación	Se muestra abierto al feedback	Se muestra receptivo a recibir feedback, pero no se da el tiempo para realizar acciones de mejora.	Toma el feedback como oportunidad de aprendizaje y realiza acciones para ajustar sus comportamientos al perfil del puesto.	Solicita constantemente feedback fijando acciones a largo plazo que le permitan alcanzar sus metas de carrera	Busca feedback fuera de su entorno cotidiano (otras áreas, líderes, clientes, proveedores) para fortalecer sus acciones de desarrollo y lo comenta. Se evidencia mejoras en su comportamiento para asumir nuevos retos.
	Trabaja en su desarrollo	Construye su plan individual de desarrollo pero no se da tiempo para gestionar las actividades propuestas en el mismo.	Utiliza las herramientas que la organización le brinda para cumplir con las acciones que se encuentran en su plan individual de desarrollo.	Busca asignaciones que le permitan trabajar en su desarrollo, utiliza al máximo las herramientas que le provee la organización y el entorno externo.	Demuestra mejoras notables en su perfil profesional, como resultado de utilizar diversas estrategias y herramientas de desarrollo, destacándose frente al resto.
	Asume responsabilidades	Asume parcialmente la responsabilidad en la calidad y ejecución de sus tareas que presenta, no realiza los ajustes necesarios para evitar que vuelva a suceder.	Se responsabiliza por los aciertos y errores en las actividades que entrega y realiza ajustes en su accionar si es necesario. Cumple con los valores organizacionales.	Se enfoca en cumplir sus tareas en el tiempo acordado y con la calidad esperada, demostrando responsabilidad en las actividades que le son encomendadas.	Es reconocido en su entorno por el nivel de responsabilidad y compromiso en el cumplimiento permanente de sus tareas, generando credibilidad. Cumple con los valores organizacionales
Orientación al Cliente	Satisface las necesidades del cliente	Unas veces atiende con calidad y buen trato a sus clientes, y en otras ocasiones no lo hace, se evidencia falta de constancia	Pregunta hasta obtener información que le permita entender las necesidades del cliente y las atiende.	Muestra disponibilidad permanente para atender las necesidades del cliente y brinda alternativas de solución	Excede las expectativas del cliente y genera relaciones. Se preocupa por entender el impacto de sus acciones en el nivel de satisfacción
	Busca generar acuerdos	Muestra apertura para llegar acuerdos, siempre y cuando estén enfocados en sus intereses	Se esfuerza por entender los intereses de las partes y procura comunicar los puntos comunes y llegar a un consenso	Separa el problema de las personas sin involucrarse emocionalmente, cuidando las relaciones para	Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes, logrando acuerdos satisfactorios para todas las partes

				futuras negociaciones	
	Colabora para alcanzar objetivos grupales	Colabora solo con aquellas personas que comparten sus mismos intereses o formas de pensar	Apoya los objetivos del área, pone a disposición su experiencia, conocimientos, habilidades, tiempo, para conseguir los objetivos grupales	Su colaboración es espontánea y no espera que le soliciten, busca agregar valor o aportar a los objetivos grupales.	Es promotor y ejemplo a seguir del trabajo colaborativo, su enfoque está en maximizar los objetivos grupales de forma permanente.
	Mantiene una comunicación clara, oportuna y precisa	Transmite sus ideas de forma clara, pero considera que solo sus opiniones son relevantes por lo que se le dificulta escuchar a los demás	En entornos que le son conocidos, su comunicación es clara, oportuna y/o precisa, verificando que su mensaje sea entendido y procura escuchar a los demás	Adapta su comunicación dependiendo del entorno en el que se encuentre (físico o digital) y al tipo de interlocutor, se asegura que sea comprendido el mensaje. Mantiene escucha activa	Su nivel de escucha y empatía le permite establecer relaciones sólidas y cercanas en su entorno tanto físico como virtual. Se ocupa de entender los puntos de vista de los demás evitando juicios de valor.
Orientación al Logro	Consigue resultados y supera obstáculos	Frente a problemas o inconvenientes muestra cierta dificultad para retomar su ritmo de trabajo habitual	Se enfoca en cumplir con los objetivos planteados superando los obstáculos que se presenten en su camino.	Consigue resultados superiores a los definidos, y optimiza su forma de trabajar para conseguirlo.	Se destaca del equipo por los resultados que obtiene. Se desafía a sí mismo en fijarse metas retadoras. Se caracteriza por su constancia, perseverancia y entusiasmo. Integra el aporte de otros para maximizar el resultado
	Genera ideas con pensamiento ágil (centrado en el cliente, de calidad y de mejora continua)	Propone ideas, algunas de ellas poco realistas o aplicables que no generan valor agregado a procesos o productos. Si una idea no fue aceptada no vuelve a intentarlo.	Considera las ideas de los demás para mejorarlas. Propone soluciones que resuelvan problemas cotidianos con un enfoque ágil.	Utiliza la información que encuentra en el entorno dentro y fuera de la organización para robustecer sus ideas, buscando un enfoque ágil.	Impulsa en su entorno la generación de nuevas ideas que aporten a la organización o área en la que trabaja. Es reconocido por sus nuevos aportes
	Abierto a los cambios y resiliente	Intenta adaptarse a los cambios organizacionales, pero le toma mayor tiempo que al resto del equipo.	Muestra flexibilidad y acepta los cambios organizacionales de forma rápida. Reconoce las necesidades del cambio y comprende las razones del mismo.	Mira los cambios como oportunidades de aprendizaje, trabaja en sus habilidades que requiere fortalecer para adaptarse a las nuevas realidades.	Fomenta la flexibilidad y la adaptación a los cambios organizacionales, contagia su actitud positiva e invita a otros a sumarse al cambio, es un referente y modelo a seguir

Fuente: For Your Improvement. Lombardo y Eichinger (Lombardo 2004)

Elaboración: Propia

Tabla 17
Cuestionario de Evaluación de Comportamientos Organizacionales para
Líderes

C O M P E T E N C I A	C O M P O R T A M I E N T O S	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Trabajo en equipo y cooperación	Recibe y da feedback	Se muestra receptivo a recibir feedback, pero no se da el tiempo para realizar acciones de mejora. El feedback que brinda es poco objetivo, no se basa en hechos y datos.	Mira el feedback como oportunidad de aprendizaje y toma acciones para ajustar sus comportamientos. Brinda feedback basados en datos y hechos cuando lo solicitan.	Solicita feedback fijando acciones a largo plazo que le permitan alcanzar sus metas de carrera. Brinda feedback frecuentemente a fin de corregir o reconocer esfuerzos de otros.	Se evidencia mejoras en su comportamiento que le permiten asumir nuevos retos. Utiliza el feedback como herramienta de desarrollo, reconoce públicamente el esfuerzo y logro de otros y promueve compromisos
	Desarrolla habilidades en su equipo	Asigna tiempo parcial para explicar y comentar los procesos del área, pero no entrena o acompaña a quienes lo requieren	Mantiene una relación cercana con su equipo de trabajo; entrena, comparte conocimientos y experiencias, apoya en la construcción de sus planes individuales de desarrollo	Felicita y reconoce los resultados superiores y los aprendizajes, para fomentar el deseo de seguir crecimiento. Da seguimiento a planes de desarrollo	Promueve que las personas se empoderen de su plan de carrera, las apoya asignándoles desafíos que contribuyan a su crecimiento y estén alineados con sus intereses
	Trabaja en su propio desarrollo	Construye su plan individual de desarrollo, pero no se da tiempo para gestionar las actividades propuestas en el mismo.	Utiliza las herramientas que la organización le brinda para cumplir con las acciones que se encuentran en su plan individual de desarrollo.	Busca asignaciones que le permitan trabajar en su desarrollo, utiliza al máximo las herramientas que le provee la organización y el entorno externo	Demuestra mejoras notables en su perfil profesional, como resultado de utilizar diversas estrategias y herramientas de desarrollo, destacándose frente al resto.
Orientación al Cliente	Satisface las necesidades del cliente	Promueve en su equipo de trabajo el servicio al cliente. Atiende personalmente a clientes cuando la situación lo amerite	Fomenta en su equipo la indagación más allá de las necesidades manifiestas por el cliente y se asegura que su equipo encuentre la mejor solución.	Planifica sus acciones y las de su equipo considerando las necesidades de sus clientes, realiza un seguimiento de la atención y servicio brindado por su equipo. Prioriza la relación a largo plazo.	A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de sus clientes. Obtiene total confianza de sus clientes. Impulsa con su ejemplo una cultura basada en la satisfacción del cliente.
	Construye relaciones	Establece relaciones cordiales y	Es carismático y empático, lo que le permite establecer	Busca relacionarse y ampliar sus redes	Aprovecha la oportunidad de conocer gente influyente o

		respetuosas en su entorno. Asiste a actividades fuera del ambiente laboral cuando es invitado	fácilmente relaciones. Demuestra preocupación por quienes lo rodean y acompaña personalmente a aquellos que lo requieran.	de contacto dentro y fuera de la organización, que le permitan obtener su colaboración en el futuro o viceversa.	conectada con el negocio. Está siempre abierto a recibir a otras personas y generar vínculos. Crea espacios. Abierto a ampliar sus relaciones
	Fomenta la colaboración	Colabora con aquellas personas que comparten sus mismos intereses o formas de pensar. Antepone sus objetivos personales a los del grupo.	Realiza aportes importantes en el equipo. Pone a disposición su experiencia, conocimientos, para conseguir los objetivos grupales.	Solicita la opinión de los demás, valorando sus ideas y experiencia, antepone los intereses del grupo a los personales. Incentiva en su equipo a trabajar bajo un ambiente de colaboración	Favorece la integración de todos al equipo. Colabora personalmente y con su equipo en el logro de resultados de la organización. Es un promotor y ejemplo a seguir del trabajo colaborativo
	Mantiene una comunicación clara, oportuna y precisa	Difunde información relevante a sus pares y colaboradores, sin embargo, su comunicación en entornos físicos o digitales podría no ser oportuna, y precisa	Se asegura que su equipo cuente con la información necesaria para la ejecución de su trabajo, y ocasionalmente comunica temas organizacionales.	Verifica que sus mensajes e información brindada sea comprendida por los demás. Mantiene al equipo permanentemente informado sobre temas organizacionales.	Adapta su comunicación de acuerdo a las características y necesidades de sus interlocutores. Se caracteriza por su escucha activa y empatía que genera bienestar en su entorno, siendo un referente. Promueve espacios de intercambio de información oportuna y corrige si es necesario.
Orientación al Logro	Impulsa la consecución de resultados y la superación de obstáculos	Se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados y frente a las dificultades pierde calidad o velocidad en las respuestas.	Cumple con sus objetivos y los del equipo, realiza seguimientos periódicos de cumplimiento y emprende acciones para superar obstáculos y conseguir los resultados.	Mide constantemente sus resultados y los de su equipo, comparando el antes y después. Impulsa la persistencia y superación de obstáculos, generando aprendizajes en el equipo.	Excede ampliamente los objetivos, como resultado de haber trabajado en colaboración con otros y haber incorporado procesos ágiles. Su dinamismo y entusiasmo contagia y motiva a los demás.
	Gestiona la creatividad en su equipo	Realiza propuestas de solución a problemas sencillos de su área.	Escucha las propuestas creativas del equipo que contribuyen al crecimiento de su área y organización, las analiza y define en conjunto con aquellas que son viables.	Utiliza técnicas en el equipo para recopilar ideas desde varias perspectivas y proponer nuevos aportes, como sesiones brainstorming, design thinking, etc	Promueve en su entorno el pensar "fuera de la caja" y propicia ambientes para ello. Promueve el pensamiento ágil (centrarlo en el cliente, en la mejora continua y en la calidad). Resuelve en equipo problemas complejos con soluciones diferentes.
	Planifica y establece prioridades. Es resiliente y gestiona el cambio en	Considera que todo es importante y podría abrumar a su equipo con actividades sin un enfoque adecuado. Se le dificulta	Ocupa su tiempo y el del equipo en lo que realmente importa. Realiza seguimiento a las actividades asignadas a su	Detecta rápidamente actividades cruciales para la consecución de objetivos y las prioriza. Utiliza	Incorpora técnicas, métodos, herramientas, de priorización que le permiten alcanzar un alto nivel de productividad. Promueve en su equipo

	<p>sus equipos de trabajo</p>	<p>cumplir con lo planificado y hacer el seguimiento.</p>	<p>equipo y las suyas propias.</p>	<p>eficientemente los recursos de los que dispone (tiempo, dinero, tecnología, etc.). Establece prioridades y plazos al interior de su equipo.</p>	<p>el hábito de priorizar y enseñar cómo hacerlo. Es asertivo frente a los requerimientos solicitados a su área, planifica y organiza.</p>
	<p>Es resiliente y gestiona el cambio en sus equipos de trabajo</p>	<p>Le toma más tiempo adaptarse a los cambios en comparación al resto. Frente al equipo cumple con informar conforme se le solicita, no realiza ninguna otra actividad.</p>	<p>Comprende las necesidades del cambio, muestra flexibilidad y actitud positiva y eso transmite al equipo. Los mantiene constantemente informados en base a fuentes oficiales.</p>	<p>Administra sus emociones y las de su equipo en momentos de cambio, utilizando las herramientas o metodologías que la organización le provee para ello y lo comenta</p>	<p>Demuestra resiliencia en su accionar. Impulsa en el equipo una mentalidad abierta al cambio y genera espacios para incorporar aprendizajes de los cambios. Su acompañamiento permite que el equipo adopte el cambio con rapidez.</p>

Fuente: For Your Improvement. Lombardo y Eichinger (Lombardo 2004)

Elaboración: Propia

Para las áreas del negocio y soporte se han establecido rangos máximos y mínimos de cumplimiento. Cada pregunta tiene una equivalencia de 10 puntos. A continuación, se detallan los puntajes por categoría de desempeño

Tabla 18

Rangos Máximos y Mínimos de cumplimiento con base a categoría de desempeño

Rangos CÓMO		
MAX	MIN	RANGOS
120	107	AAA
106	95	AA
94	83	A
82	71	B
70	0	C

Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia

3.4 Diseño del modelo integral de evaluación del desempeño y matriz de gestión de desempeño.

El modelo integral de evaluación de desempeño ha sido diseñado en función de la estrategia institucional, así como en la estrategia de Talento Humano, enfocada en mejorar los estándares de desempeño actuales y contar con un mapa de talento para garantizar la continuidad del negocio a través de posiciones y personas clave para la organización. Para dar sostenibilidad a este modelo, es fundamental que los indicadores de medición midan la contribución de las personas y fomenten su desarrollo.

A continuación, se detallan las variables de medición propuestas en el modelo integral de evaluación de desempeño, que contemplan a los indicadores del Qué establecidos por familia de cargo, que ponderan los resultados de cada persona en función al rol que desempeñen en la organización, la contribución de una posición estratégica como, por ejemplo, la de un Vicepresidente que tendrá mayor peso sobre los resultados institucionales, alineados con el BSC de la gerencia general. Posiciones tácticas como Jefaturas, Administradores y Expertos tendrán más ponderación sobre resultados departamentales, y los roles operativos como

Especialistas, Analistas y Asistentes, serán medidos con mayor énfasis en la consecución de sus resultados individuales.

Otra característica de los indicadores cuantitativos, es que permiten el sobre cumplimiento, sobre todo en las áreas comerciales asociadas directamente con los ingresos de la Compañía, para ello, la organización acompañará el modelo integral de evaluación con un sistema de remuneración variable.

Por otro lado, los indicadores del Cómo, se establecen mediante el modelo de competencias institucionales y se califican mediante un formulario de 12 preguntas y respuestas de frecuencia, en escalas del 1 al 10. Cada competencia tiene 4 preguntas de los comportamientos observables, y requeridos por cada familia de cargo y nivel de desarrollo. Se eliminan los cupos forzados, y los líderes califican a sus equipos de trabajo en función de cómo han generado los resultados. Esta incorporación al modelo de evaluación actual permite reconocer a las personas con conductas destacadas.

Finalmente, el modelo establece 5 categorías de desempeño:

AAA. Grupo de Excelencia.

AA Alto Desempeño

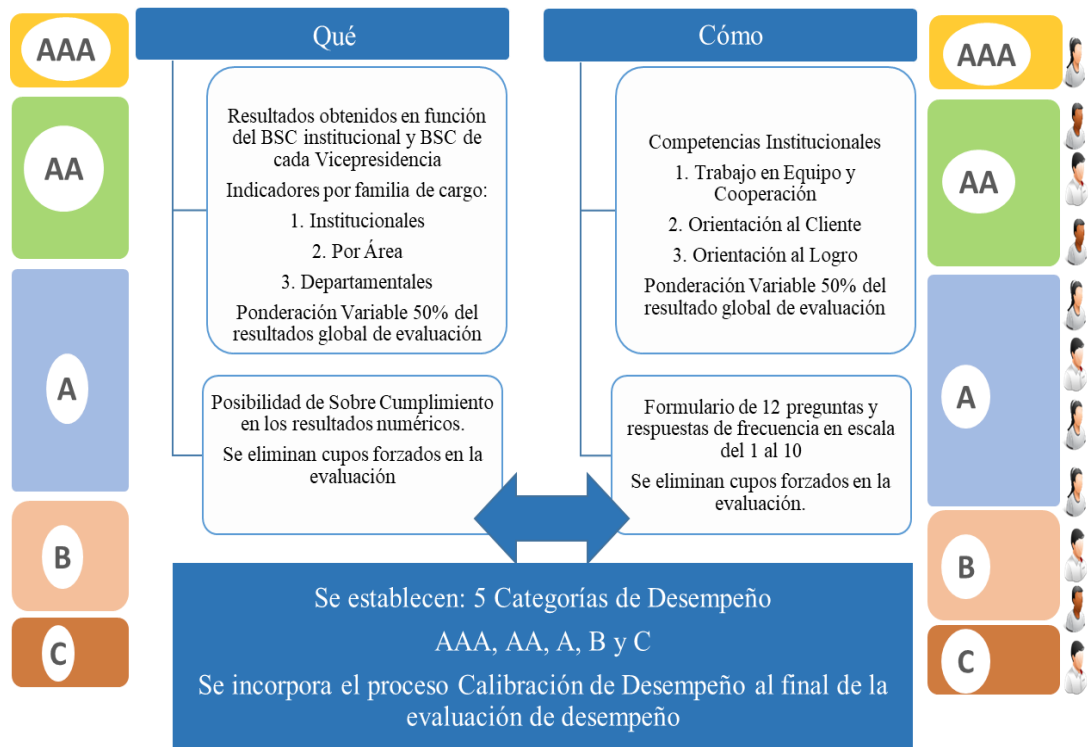
A Buen Desempeño

B Bajo Desempeño y

C Desempeño No Aceptable

Figura 14

Métodos de Evaluación del Desempeño



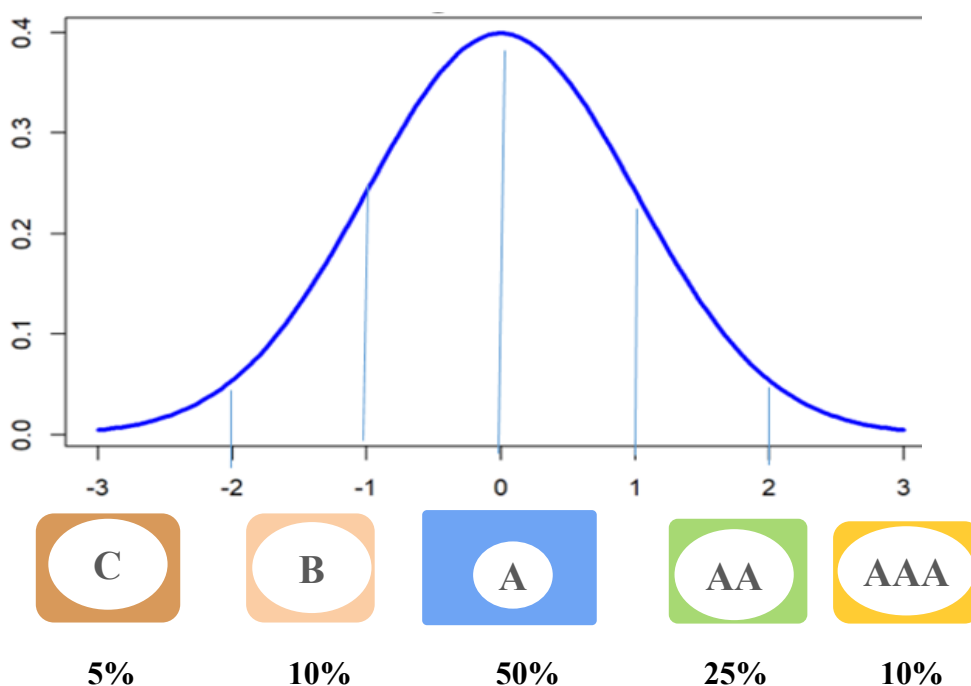
Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia.

A continuación, se puede observar la distribución porcentual por grupos de desempeño, para normalizar los resultados de las evaluaciones de desempeño en la Institución. Esta distribución se genera en función de los datos históricos analizados desde el 2014 al 2018, y puede variar si el modelo se ajusta o incorpora otras variables de medición.

Figura 15

Relación de metas y objetivos cuantitativos con las competencias organizacionales para calificación de desempeño



Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia.

La propuesta de contar con un modelo integral, genera valor cuando se establecen comités de evaluación para ratificar y/o ajustar las variables de medición cuantitativas y cualitativas de desempeño, así se contará con la visibilidad de las personas por categoría de desempeño. En el focus group realizado en el 2018, en el cual se consideró las evaluaciones de desempeño del 2014 al 2018, se evidenció que para construir un modelo de desempeño, el peso relativo que tendrán las variables cuantitativas establecidas en el BSC en la ponderación final será del 50%, y las variables cualitativas, es decir, las 3 competencias institucionales tendrán un peso del 50%, tomando en consideración el nivel de madurez de la organización, y la familiarización de los líderes con el nuevo modelo propuesto para la evaluación del desempeño total de la Institución en el 2019.

Es de suma importancia recalcar que, para la implementación de la evaluación integral de desempeño, se debe trabajar en talleres de socialización del nuevo esquema de evaluación, y solicitar retroalimentación de las áreas para ajustar el modelo a las necesidades y estrategias institucionales.

Adicionalmente, se recomienda instruir a los líderes sobre el proceso de calificación, ponderación de las variables, calibración del desempeño al final de año, y retroalimentación.

A continuación, se detalla en las tablas las posibles combinaciones de los grupos de desempeño y familias de cargo.

Figura 16

**Integración de Categorías de Desempeño.
Grupo de Excelencia y Alto Desempeño**

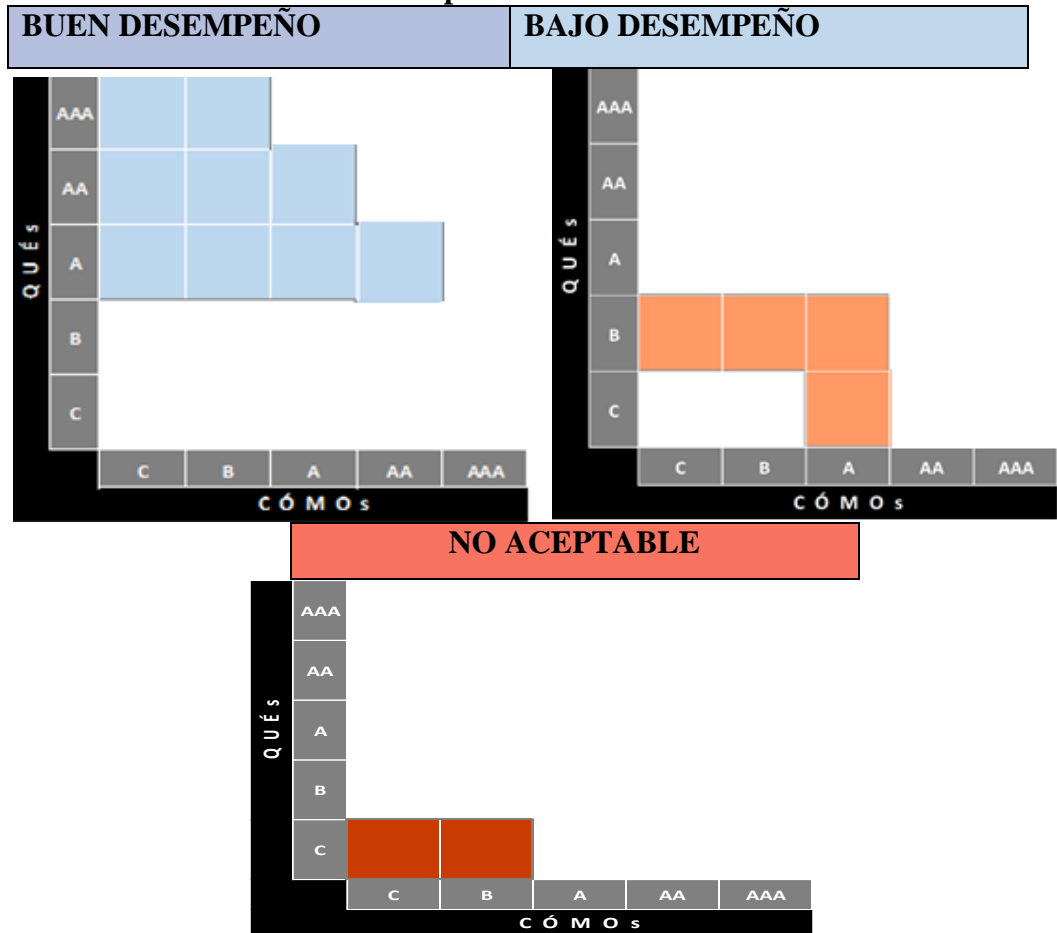
GRUPO DE EXCELENCIA					ALTO DESEMPEÑO					
QUÉS	AAA									
	AA									
	A									
	B									
	C									
		C	B	A	AA	AAA				
C Ó M O s										
QUÉS	AAA									
	AA									
	A									
	B									
	C									
		C	B	A	AA	AAA				
C Ó M O s										

Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia

Figura 17

Integración de Categorías de Desempeño. Buen Desempeño, Bajo Desempeño y No Aceptable



Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia

La matriz integral de evaluación de desempeño se detalla a continuación:

Tabla 19

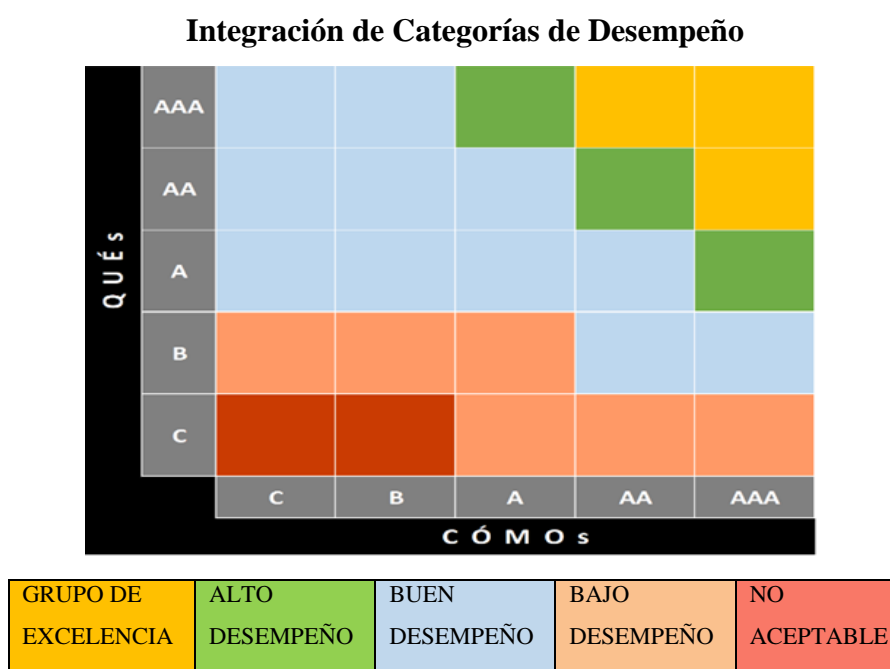
Matriz Integral de Desempeño

MATRIZ INTEGRAL DE DESEMPEÑO		
GRUPO DE DESEMPEÑO	RESULTADOS CUANTITATIVOS QUÉ	RESULTADOS CUALITATIVOS CÓMO
GRUPO DE EXCELENCIA	AAA	AAA
	AAA	AA
ALTO DESEMPEÑO	AAA	A
	AA	AA
	A	AAA
BUEN DESEMPEÑO	AAA	A
	AAA	B
	AAA	C
	AA	A
	AA	B
	AA	C
	A	AA
	A	A
	A	B
	A	C
BAJO DESEMPEÑO	B	A
	B	B
	B	C
NO ACEPTABLE	C	B
	C	C

Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia

Figura 18



Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio 2019.

Elaboración: Propia

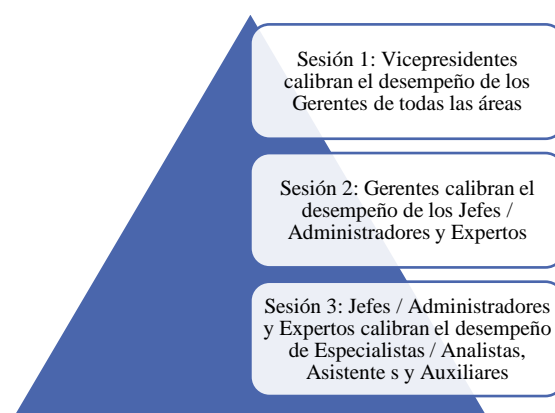
Previo al cierre del proceso integral de evaluación de desempeño, la Institución incorporará un proceso de calibración, esta es, una revisión formal de los resultados anuales para validar la consistencia de la evaluación de los colaboradores por grupos de desempeño, y garantizar la aplicación de estándares de evaluación en todos los colaboradores de la organización. Las reuniones se realizarán de la siguiente manera:

- Sesión de calibración con Vicepresidencias y Gerencias Regionales, para la verificación del desempeño de las primeras líneas de reporte de todas las Vicepresidencias y Gerencias Zonales, en el caso de los reportes directos de los Gerentes Regionales.
- Sesión de calibración con Gerentes, para la validación de los grupos de desempeño de Jefaturas/ Administradores y Expertos por Vicepresidencia.
- Sesión de calibración con Jefaturas / Administradores y Expertos para el ajuste o ratificación de las evaluaciones de desempeño de Especialistas, Analistas, Asistentes y Auxiliares por Vicepresidencia.

- Para la calibración de las personas que se encuentran en cargos masivos como cajas, balcón de servicios, oficiales comerciales, las sesiones de calibración la realizarán los administradores comerciales y administradores de servicio, conjuntamente con los gerentes o jefes de las agencias, y deberán contar con la aprobación de las gerencias zonales.
- El área de Talento Humano acompañará en todas las sesiones de calibración, a fin de garantizar consistencia en la información, homologación de criterios por parte de los evaluadores, en el ajuste o ratificación de los grupos de desempeño, y normalización de la curva de distribución de datos por cada Vicepresidencia.
- Todas las calibraciones que se generen en las sesiones deberán contar con la aprobación de los Vicepresidentes de cada área, para ello, Talento Humano generará un archivo consolidado y presentará los resultados, previo a generar los ajustes y/o modificaciones en los grupos de desempeño.
- Si se generan ajustes en los grupos de desempeño, el área de Talento Humano registrará y actualizará la información, previo al envío de los comunicados a los colaboradores, con la explicación de los indicadores que toman en cuenta para la evaluación integral de desempeño.

Figura 19

Proceso de Calibración de Desempeño



Fuente: Entidad Financiera Objeto de Estudio. 2019.

Elaboración: Propia.

Como parte de la propuesta del diseño integral de evaluación de desempeño, se incorpora una matriz de consecuencias por categoría o grupo de desempeño que contiene información sobre cómo se pueden dirigir planes de desarrollo, beneficios y reconocimientos monetarios a aquellas personas con contribuciones destacadas en la Institución, para dar sostenibilidad en el tiempo al proceso de evaluación.

Figura 20

Proceso de Calibración de Desempeño

GRUPO	DESARROLLO		BIENESTAR			REMUNERACION			
	CARRERA	CAPACITACIÓN	CONVENIOS Y BENEFICIOS	FLEXIBILIDAD LABORAL	RECONOCIMIENTO	<MIN	Q1/Q2	Q3/Q4	>MAX
EXCELENCIA	Prioridad en procesos de sucesión	Prog. especializados de proyección	Preferenciales	Prioridad en programas de flexibilidad laboral	Premio a la Excelencia				
ALTO DESEMPEÑO	Mayor oportunidad de crecimiento	Prog. especializados de fortalecimiento	Estándar	Acceso a programas de flexibilidad laboral	-				
BUEN DESEMPEÑO	Aplicación estándar	Desarrollo por función (autodesarrollo)	Estándar	-	-				
BAJO DESEMPEÑO	Sin posibilidad de crecimiento o desvinculación	-	Limitados (establecidos por normativa legal)	-	-				

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.5 Proceso de retroalimentación de desempeño

El proceso de evaluación integral de desempeño mide la contribución de los colaboradores en el cumplimiento de la estrategia organizacional, y constituye un importante instrumento para el desarrollo personal y profesional de las personas. El objetivo de la retroalimentación es modelar comportamientos, y promover el aprendizaje que conduzca a un mejor desempeño. Este proceso incrementa la autoconciencia de los colaboradores ya que genera cambios positivos en la organización, además, es una oportunidad de desarrollo y crecimiento de carrera. Es fundamental que los colaboradores conozcan a través de la retroalimentación,

sus resultados, fortalezas y oportunidades de mejora para llegar a un desempeño de excelencia, con el apoyo y guía de su línea de supervisión.

Una retroalimentación con enfoque apreciativo tiene por finalidad resaltar los aspectos positivos en la conducta de una persona, motivándola y reconociéndola. De este modo, aprecia el valor de su rendimiento y toma conciencia de su potencial generando una actitud abierta, reflexiva y creativa, beneficios que lo favorecen personalmente. La retroalimentación apreciativa tiene las siguientes características:

- Específica: evalúa acciones, situaciones, eventos concretos, hace énfasis en actividades relativas al trabajo, no en características personales.
- Promueve el aprendizaje mutuo: a través del diálogo de doble vía líder - colaborador, que motiva al entendimiento sobre los aspectos positivos y al compromiso, al reconocer las oportunidades de desarrollo de la persona.
- Focaliza el futuro posible: enfatizando lo que es posible lograr mediante acciones futuras, para hacer realidad una visión individual y organizacional, con objetivos comunes.
- Enfoque en la persona y sus resultados: Identificar los sentimientos de la persona permite entender que le motiva, para apoyar sus necesidades con un plan que le permita alcanzar los objetivos que una posición demanda.

La propuesta que se genera para la entidad financiera, se enfoca en un proceso continuo de retroalimentación cuatrimestral para la revisión y análisis de los resultados parciales de los colaboradores, identificando los aspectos positivos y oportunidades de desarrollo, de tal forma que la persona tenga suficiente información y ejemplos concretos que le sirvan de referencia a la hora de ajustar sus comportamientos para la consecución de resultados. Es fundamental orientar a las personas en las acciones en las que deberá concretar sus esfuerzos, para ello, la línea de supervisión debe describir claramente lo que se requiere del colaborador.

Para ilustrar el esquema de comunicación y difusión a toda la organización, se propone el concepto de una competencia individual, para que cada persona entienda el rol protagónico que tiene y el apoyo de su línea de supervisión en los procesos de retroalimentación cuatrimestrales. La contribución destacada de las

personas permite que se ubiquen en el tablero de desempeño en el cual se visualizan a las personas identificadas como altos potenciales, expertos y contribuidores individuales con perspectivas de crecimiento en la organización.

Figura 21

Retroalimentación



Fuente: Entidad Financiera Objeto de estudio 2019.

Elaboración: Propia

Para completar el proceso de retroalimentación es vital generar un plan de acción generado con el colaborador, acuerdos y compromisos a través de la técnica MARTE para la medición de objetivos:

- Medibles: debe existir un criterio de medida para determinar el progreso y cumplimiento de metas, mediante juicio propio.
- Alcanzables: realistas, para que la persona sea capaz de conseguirlos.
- Retadores: que lo saque de su zona de confort mediante un reto o desafío.
- Tiempos límites: o marcos de referencia personales para el cumplimiento de metas.
- Específicos: definir con claridad la acción a desarrollar, y lo que debe hacerse para lograr un objetivo.

Como Anexo 3 se adjunta la guía de Retroalimentación Appreciativa, y el Plan Individual de Desarrollo como Anexo 4. Para generar un aprendizaje más efectivo se recomienda que el Plan Individual de desarrollo cuente incorpore el modelo 70/20/10 enfocando el 10% de la planificación en actividades asociadas con cursos formativos presenciales u online, adquiridos mediante la educación formal. El 20% a un aprendizaje de otras personas como compañeros de trabajo, mentores

o otros profesionales generando mayor exposición de la persona frente a los retos planteados y un 70% del tiempo dedicado a la experiencia laboral como por ejemplo realizar pasantías en otras áreas, participación en proyectos, pasantías internacionales, entre otras actividades enfocadas en el desarrollo de las personas.

Tabla 20

Matriz Integral de Desempeño

ENFOQUE	GUIA
70	Identificar comportamientos a modificar o fortalecer para el desarrollo de las mismas con base en la experiencia.
20	Aprendizaje a través de expertos - mentores que puedan generar conocimiento a través de acompañamiento o “shadowing”.
10	Educación formal mediante seminarios, talleres, cursos, lecturas alineados a un objetivo de carrera y retos propuestos. Una vez incorporado el conocimiento es fundamental la práctica e implementación de lo aprendido.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La guía de Retroalimentación Apreciativa y el Plan Individual de Desarrollo nos permiten que los líderes de la organización dirijan este proceso, y su seguimiento fomente el desarrollo de competencias de los colaboradores para nivelar las brechas en su desempeño actual. Estas guías se enfocan en el proceso de retroalimentación continua, interacción que permite al líder y al colaborador prepararse para la reunión formal de evaluación. Permite intervenir en forma oportuna, en caso de que no se cumplan las metas establecidas para un periodo de tiempo. De esta manera, el líder puede realizar ajustes o reforzar el trabajo bien hecho, para lo cual, mantendrá conversaciones directas con los interesados, en reuniones cada cierto tiempo, con el fin de medir el avance de los objetivos planificados.

La Retroalimentación Formal constituye el resumen de todas las evaluaciones periódicas sobre desempeño y competencias.

Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio se detallan a continuación, y son el resultado del trabajo de investigación realizado para el diseño de un Modelo Integral de Evaluación del Desempeño, basado en competencias organizacionales.

- La estrategia de Recursos Humanos en la organización está enfocada en el desarrollo de capacidades del talento, esquemas de productividad y condiciones organizacionales competitivas. La evaluación integral de desempeño impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad financiera, debido a que considera dentro de los parámetros de medición variables cuantitativa (BSC) y variables cualitativas (modelo de competencias organizacionales) de rendimiento individual y grupal.
- La relación entre las competencias laborales, y la evaluación integral de desempeño es fundamental debido a que el modelo de competencias organizacionales describe las conductas requeridas por familia o jerarquía de cargos, así como su nivel de desarrollo. La propuesta de diseño del modelo considera las preguntas asociadas a los comportamientos requeridos por competencia, a fin de que el líder califique, en un rango de 1 a 10, los comportamientos que ha evidenciado de los colaboradores de su equipo de trabajo.
- Los niveles de las competencias organizacionales por familias de cargo se generaron con base en el diccionario de Hay Group así como la codificación de los comportamientos y niveles de desarrollo. Las competencias se integran al modelo actual de desempeño, ya que están relacionadas con la identificación de los comportamientos asociados al desempeño exitoso en los puestos de trabajo, así también permiten determinar las brechas de desarrollo de capacidades que se requieren dentro de las estructuras organizacionales para contar con las personas adecuadas en los cargos correctos y dar sostenibilidad a la organización.
- El análisis de los datos y resultados de evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo comprendido del 2014 al 2018, con parámetros de

medición cuantitativos, representan la línea de base de la investigación. Estos insumos proporcionaron los criterios necesarios para fortalecer e incorporar parámetros de medición cualitativa del talento humano, que no han sido considerados en el modelo actual. El modelo de Competencias Institucionales complementó al modelo de Desempeño, con el objetivo de generar una matriz de co-relación de las variables numéricas y comportamentales.

- Para el diseño de modelo integral de evaluación del desempeño se consideraron las siguientes etapas: definición de parámetros de evaluación, diseño de herramientas que permitan la homologación de los criterios del proceso para los evaluadores y evaluados, generación de la matriz integral de desempeño, parámetros del proceso de calibración anual del desempeño, guías y lineamientos para generar la retroalimentación con enfoque apreciativo y el plan de desarrollo individual.
- La integración de las variables de desempeño de los indicadores cuantitativos del que establecidos a través del BSC y los resultados cualitativos del cómo generados a través de las competencias institucionales, en un modelo de evaluación de 90 grados, y con las ponderaciones de 50% para cada variable, generan mayor impacto en los colaboradores y su alineamiento a los objetivos individuales, departamentales y empresariales.
- La Matriz Integral de Desempeño permite que la organización evidencie los grupos de desempeño por familias o jerarquías de posiciones. Destacando así a los colaboradores que tienen un desempeño superior frente a las exigencias organizacionales, y que pueden ser considerados en un futuro para cargos promociones, movimientos o asignaciones con un grado de responsabilidad mayor, a fin de dar sostenibilidad a la organización.
- Al finalizar cada año de evaluación es indispensable generar las sesiones de calibración de desempeño, a fin de visualizar a los colaboradores por grupo de desempeño, ajustar y/o ratificar la evaluación integral, producto de la medición de los indicadores numéricos generados en el BSC, y los indicadores comportamentales derivados de las competencias institucionales.

- El éxito de un proceso integral de evaluación de desempeño se basa en la retroalimentación apreciativa, esta herramienta facilita el diálogo y la interrelación entre el líder y su equipo de trabajo, generando espacios de comunicación favorables, que propiciarán planes de desarrollo de los factores en los cuales deba trabajar el colaborador con acompañamiento del líder.
- Los criterios de evaluación cualitativa para la construcción de la propuesta y diseño del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño, consideran la evaluación de los superiores, pares, supervisados, clientes, proveedores y la autoevaluación. Es decir, el modelo de evaluación multifuente de 360 grados.
- A través del modelo de evaluación, se pueden diseñar planes de desarrollo para detectar las necesidades que requieren las personas, lo que permite aprovechar su talento en forma adecuada y oportuna.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se realizan están en función del análisis de información y aspectos culturales de la organización objeto de estudio:

- El Modelo Integral de Evaluación de Desempeño debe ser flexible en cuanto a la ponderación de las variables cuantitativas y cualitativas. A medida que los colaboradores se familiaricen con un modelo de evaluación que considere y reconozca no solo los indicadores numéricos sino comportamentales, el peso puede ir ajustándose de acuerdo al nivel de madurez organizacional.
- La propuesta del Modelo Integral de Desempeño considera la evaluación de superiores, pares, supervisados, clientes, proveedores y la autoevaluación para la calificación de los indicadores cuantitativos y cualitativos. De esta manera, el colaborador puede contar con la valoración de su entorno laboral generando confiabilidad y validez de la información proveniente de las fuentes que aportan a la convalidación del proceso de evaluación de 360 grados.
- Como alcance al modelo de Competencias Institucionales actual, se pueden identificar las competencias específicas por cargo, con base en el descriptivo de funciones por cargo y perfil de competencias. También se puede diseñar un manual de desarrollo de competencias por familias de cargo, que contenga las actividades generales como deportes, películas, lecturas y herramientas de apoyo para el desarrollo de las competencias, de acuerdo a cada nivel. De esta manera, se van generando y modelando nuevos comportamientos para que las personas puedan enfrentarse a retos que presenten mayor grado de autonomía.
- Los indicadores de medición cualitativos deben considerar en el modelo integral de evaluación de desempeño a: las competencias organizacionales; competencias de rol por grupos ocupacionales y competencias específicas por cargo. Las entrevistas focalizadas y el panel de expertos son las técnicas principales que se utilizan para establecer las

competencias específicas. Para generar un modelo de competencias en la organización se tomen en cuenta los siguientes factores:

- Planificación estratégica y estructura organizacional
 - Descriptivos de funciones y perfil de cargo.
 - Perfil de competencias por grupos ocupacionales
 - Definición de comportamientos de éxito por familias de cargo y grupos ocupacionales.
 - Codificación de conductas y niveles de desarrollo de las competencias por familias de cargo, grupos ocupacionales y específicas por rol.
- El Modelo de competencias genera valor debido a que identifica y establece las conductas asociadas al desempeño exitoso en el ámbito laboral, así también es parte fundamental de un modelo integral de gestión del talento humano que enfoca la búsqueda y captación de talento de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo, alinea el modelo de evaluación de desempeño cuantitativa y cualitativa para el desarrollo y proyección de carrera de los colaboradores. Las competencias a estar asociadas con los indicadores y predictores de desempeño exitoso permiten identificar personas críticas y claves que dan sostenibilidad al negocio a largo plazo. La evaluación de potencial, el modelo de liderazgo institucional y los valores son parte de la cultura empresarial que determina las conductas esperadas por las personas que confirman una institución.
 - Para generar compromiso con el desempeño y desarrollo de las personas, es fundamental que se genere un plan individual de desarrollo que cumpla con las condiciones de ser específico, temporal, retador, alcanzable y medible. Se recomienda que el Líder revise con el colaborador, las acciones derivadas del plan para generar conductas de desempeño superior frente a los estándares establecidos por la organización.
 - El proceso de Evaluación Integral de Desempeño permite generar la medición del rendimiento cuantitativo y cualitativo de los colaboradores, así como asociar estos resultados, con un modelo de Desarrollo del Talento enfocado en los grupos de desempeño, de esta manera, se pueden identificar sucesores, back ups, expertos y altos potenciales, y diseñar una matriz de consecuencias enfocada en:

- Ascensos, enfocado en generar responsabilidades mayores en las personas con un rango jerárquico más alto en la estructura.
 - Movimientos horizontales, para ampliar y profundizar el conocimiento sobre otros procesos de la organización.
 - Sistema de incentivos monetarios y no monetarios para los grupos de excelencia y alto desempeño, así como el establecimiento de los ajustes salariales con base en la política institucional. Para los grupos de bajo Desempeño, y Necesita Mejorar se recomienda que no se generen ajustes salariales.
- El informe que se genere como resultado de la Matriz Integral de Desempeño es una herramienta que permitirá a los líderes tomar decisiones sobre los colaboradores, verificar tendencias de comportamiento, concentración de la población por grupos de desempeño, identificación de los colaboradores con Alto desempeño y grupo de Excelencia, a fin de generar políticas salariales, incentivos monetarios y no monetarios, desarrollo, movilidad, promoción de talentos, y desvinculaciones por desempeño.
 - Una vez que se apruebe el modelo integral de desempeño propuesto, se deben establecer las políticas, procedimientos e instructivos para la difusión y aplicación del proceso de evaluación integral de desempeño. La claridad en el proceso es fundamental para que los evaluadores y evaluados cuenten con toda la información sobre las variables de medición, condiciones y requerimientos del proceso.
 - Para asegurar confiabilidad, objetividad y consistencia de la medición de los factores cuantitativos en el proceso de evaluación, se recomienda que la asignación de rangos de cumplimiento por categorías de desempeño, establecidos con base en los análisis estadísticos de años anteriores, no segmente a la población por familias de cargo. Garantizando criterios de evaluación estandarizados, en periodos de medición determinados. El modelo de gestión actual basado en el BSC institucional establece los pesos porcentuales de acuerdo a las variables e indicadores de medición que apalanquen el cumplimiento de las metas organizacionales para todos los cargos.

Bibliografía

- Aignerren, Miguel. «La Técnica De Recolección De Información Mediante Grupos Focales.» *La sociología en sus Escenarios. Centro de Estudios de Opinión. Universidad de Antioquia*, 2002.
- Arraiz P., J. I. *Evaluación individual y retribución. En: Fernandez D.,G (coord). Talento directivo: como medirlo y desarrollarlo.* Madrid, España: Prentice Hall., 2002.
- Banco, Pichincha C.A. «Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño.» Quito, 01 de Diciembre de 2011.
- Bernstein, Nunnally. *Psychometric theory (3e éd. rev.)*. New York: McGraw-Hill., 1994.
- Brutus, Stephane, y Mikel Gorroiti. «La Evaluación Multifuente Feedback 360.» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol 21, núm. 3, 2005: 235-252.
- Bunk, G. P. « La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA.» *Revista Europea de Formación Profesional*, 1994: 1, 8-14.
- Busso, M. *Action Group, N° 34. Marzo. En: Action Group, N° 34. . 2009.* <http://www.actiongroup.com.ar/news/> (último acceso: 10 de 02 de 2019).
- Camejo, Armando. «El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos.» *Entelequia: revista interdisciplinar, ISSN-e 1885-6985, N° 8*, 2008: págs. 97-115.
- Dolan, Schuler y Valle. «La gestión de los Recursos Humanos (Human Resource Management).» *Entelequia. Revista Interdisciplinar n8*, 2000: 27.
- Fernandez, Alberto. «academia.edu.» *academia.edu*, 2001: 32.
- Fritzen, José Silvino. *La Ventana de Johari. Ejercicios de Dinámicas de Grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. 7. a Edición.* España: Sal Terrae. Santander, 1987.
- Fuchs Ángeles, María Rosa. «Measurement of human potential in organizations.» *Portal de Revistas Académicas. Journal of Business. Universidad del Pacífico*, s.f.: 8.
- García Romero, F. *La identificación del potencial, herramienta polivalente de gestión para la dirección de O+ RH.* Alta Dirección. Año 30. N°179, 1996.

- Gary, Dessler. *Administración del Personal. Octava Edición*. México: Pearson Education, 2001.
- Hartle, Frank. «Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos.» *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n8, 1993: 112.
- Hay Group. «Diccionario de Competencias Hay / Mc Ber.» 1999.
- Jaques, Elliott. «La Teoría de la Organización.» *Revistas usantomas.edu.co*, 2017: 105.
- Kearns, Paul. *HR Strategy -2 nd Edition HR Strategy (2 nd Edition) Creating Business Strategy With Human Capital*. Maturity Institute, 2009.
- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert. *For Your Improvement*. Lominger Ltd Inc, 2004.
- McGregor, D. «El lado humano de las organizaciones. McGraw. Hill. Colombia.» *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n8, 1994: 75.
- Moretti, D. M., y C. L. Morken Y J. M. Borkowski. «Profile of the American CEO: Comparing Inc. and Fortune Executives.» *Journal of Business and Psychology. Vol 6, N°2 (Journal of Business and Psychology)*, 1991: 193-205.
- O, Gonzalez J. Manrique O. González. «La Visión Gerencial como factor de Competitividad.» *EAN No. 69*, 2010: 42-59.
- Perez, Oscar. *People Net*. 02 de 12 de 2014. <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas> (último acceso: 17 de 02 de 2019).
- Ricardo, Czikk. «Gestión del Desempeño. Parte II: Desarrollo de Recursos Humanos.» *Gestión del Desempeño. Parte II: Desarrollo de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires, Abril de 2007.
- Roger. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n8, 1991: 98.
- Villegas, J. «Administración de Personal.» *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n8., 1997: 230.
- W., Newstrom John. *Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodecima Edicion*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Interamericana, 2007.
- Welch, Jack. "La Curva de la Vitalidad". Diciembre del 2006. Executive Excellence n°38. *Artibus Consulting*. s.f. <http://artibusconsulting.com/diferenciacion-70-20-10.html> (último acceso: 25 de agosto de 2019).

ANEXO 1:
Planificación y contenido del Grupo Focal para la evaluación integral de desempeño

Número de Participantes:	12 colaboradores que ocupan posiciones gerenciales y jefaturas de las áreas de Negocio, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Riesgos, Auditoría y Servicios.
Fechas:	03 al 04 de septiembre del 2018. Se establecen varias sesiones de trabajo con las áreas de la organización que integran a las personas de las ciudades principales (Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca)
Lugar:	Matriz entidad financiera. Sala 2 Planta Baja
Hora:	09:00 a 18:00
Duración:	16 horas

1. Introducción

El presente documento pretende ser un referente técnico que permita a los participantes del proceso que impulsan a la Institución mapear Buenas Prácticas de Evaluación de Desempeño. Los hallazgos encontrados servirán como materia prima para el desarrollo de la propuesta del modelo integral de desempeño. Los datos obtenidos serán procesados por el área de Talento Humano para tener un conocimiento detallado de carácter cualitativo de los aspectos que deben integrarse al proceso de evaluación de desempeño actual.

2. Objetivo del Grupo Focal

Complementar el modelo de evaluación Global de Desempeño actual a través de un esquema de construcción colaborativa, integrando perspectivas y aportes de diferentes áreas de la Institución.

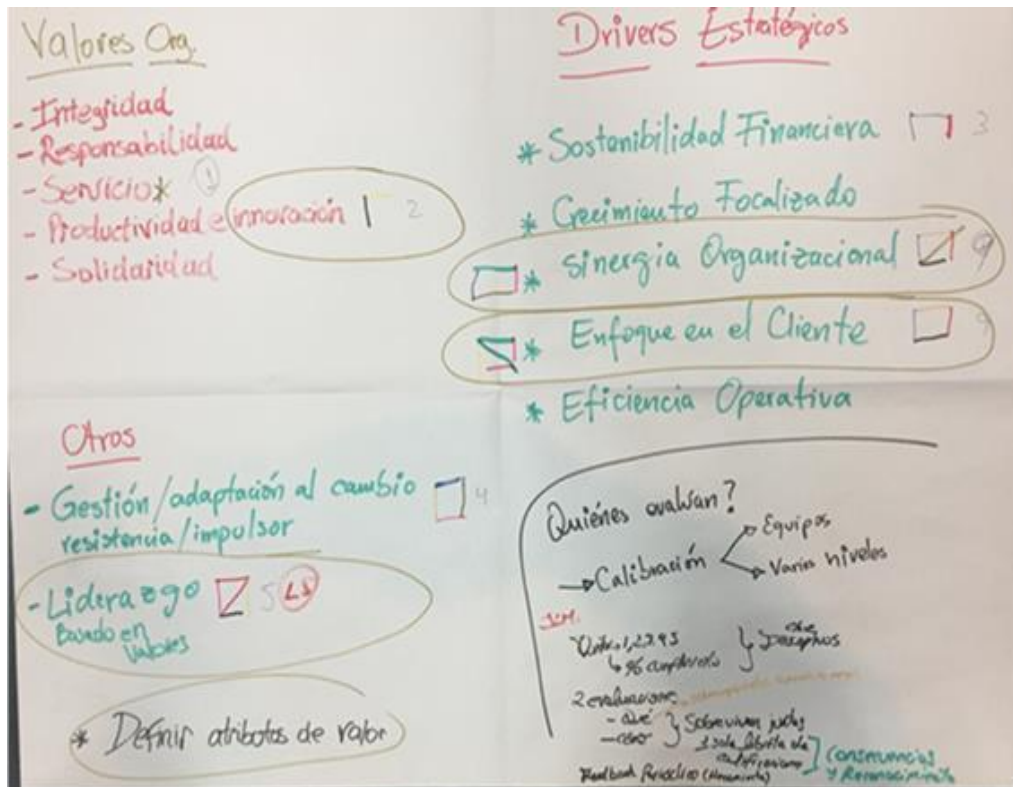
3. Presentación resultados

Para identificar qué aspectos deben ser considerados e integrados en el modelo de evaluación de desempeño actual, se realiza un ejercicio de revisión de los drivers o pilares estratégicos de la Institución; competencias organizacionales y

consideraciones generales que deben ser consideradas en el proceso como la gestión y adaptabilidad al cambio de modelo, que implica trabajar en la alineación de la Cultura Institucional y la difusión de la nueva metodología de desempeño que se aplicará en el 2019.

Figura 22

Drivers Estratégicos y Valores Organizacionales



Fuente: Focus Group. Entidad Financiera Objeto de Estudio

Elaboración: Focus Group. Entidad Financiera Objeto de Estudio

a. Preguntas introductorias

Se plantea las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Cuáles son los principales puntos que mejoraría del proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Qué incorporaría al proceso de medición de evaluación de desempeño actual?

b. Preguntas específicas

- En su opinión: ¿qué aspectos diferencian la contribución de un colaborador promedio de un colaborador excelente?
- ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño debería integrar en la medición a las competencias organizacionales?
- ¿Describa dos conductas para la evaluación de la competencia Trabajo en equipo y cooperación?
- ¿Describa dos competencias para la evaluación de la competencia orientación al cliente?
- ¿Describa dos competencias para la evaluación de la competencia orientación al logro?

4. Hallazgos

Con base en las preguntas planteadas a los participantes del focus group, se plantea una matriz de impacto por familia o jerarquía de cargo considerando que la contribución de las personas en la organización depende del rol que desempeñe, así los indicadores que se planteen en el proceso de evaluación deberían contar con ponderaciones diferentes con base al rol de la persona en la organización. A continuación, se adjunta los hallazgos y factores que los participantes describen para mejorar el proceso de evaluación de desempeño actual.

Tabla 21

Indicadores Estratégicos, Tácticos y Operativos del proceso de evaluación de desempeño

Jerarquía / Familia de Cargo	Consideraciones Generales
Vicepresidente	Orientadas al proceso de planeación de las metas. Indicadores de medición: -Definir los lineamientos de mercado, competencia. -Visión de Futuro -Inversiones locales e internacionales - Definir los indicadores de Eficiencia

	- Alinear la cultura y la estructura a las estrategias organizacionales.
Jefaturas, Administradores y Supervisores	Orientadas a la implementación de planes de trabajo y establecimiento de controles -Cumplimiento Presupuestario -Dirección y control de procesos y procedimientos -Gestión de Equipos de Trabajo
Especialistas, Analistas, Asistentes y Auxiliares	Orientadas al proceso de ejecución de tareas. El marco de referencia sobre el cual actúan estas posiciones se encuentra definido. -Indicadores de satisfacción al cliente -Cumplimiento tareas como cuadros, transacciones, reportes, auditorías, visitas a clientes, entre otras.

Fuente: Focus Group, entidad financiera objeto de estudio.

Elaboración: Propia

5. Cierre y Agradecimiento

Se explica a los participantes que con todos los hallazgos encontrados en el focus group se categorizará la información y se realizará una propuesta del modelo de evaluación de desempeño actual, integrando los factores más significativos que han sido identificados en las sesiones de trabajo.

Se agradece la contribución y los aportes de los participantes para el proceso de construcción colaborativa de un modelo de evaluación de desempeño integral que permita también enfocarse en la identificación y desarrollo de talentos en la organización.

ANEXO 2: Resultados Evaluación Integral de Desempeño

MODELO INTEGRAL GESTIÓN DE DESEMPEÑO
Periodo de Evaluación: 2019 -2020

NOMBRE DEL EVALUADOR
ÁREA
DEPARTAMENTO
CARGO

NOMBRE DEL EVALUADO
ÁREA
DEPARTAMENTO
CARGO
FECHA DE EVALUACIÓN

RESULTADOS CUANTITATIVOS

CARGO	NIVEL	PESO	OBJETIVO	INDICADOR	META	REAL	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO PONDERADO
GERENTE	INSTITUCIONAL	30%						
	DEPARTAMENTAL	50%						
	INDIVIDUAL	20%						
TOTAL PONDERADO RESULTADOS CUANTITATIVO								0,0

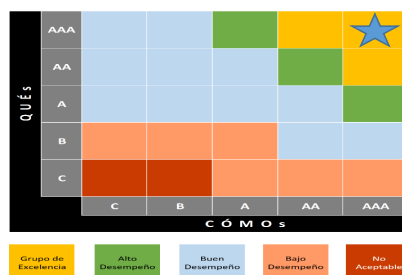
RESULTADOS CUALITATIVOS

CARGO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	PESO	OBJETIVO	INDICADOR / COMPORTAMIENTO	META	REAL	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO PONDERADO
GERENTE	Trabajo en Equipo y Cooperación	33.33%						
	Orientación al Cliente	33.33%						
	Orientación al Logro	33.33%						
TOTAL PONDERADO RESULTADOS CUALITATIVOS								0,0

GRUPO DE DESEMPEÑO

CARGO	RESULTADO EVALUACIÓN CUANTITATIVA	RESULTADO EVALUACIÓN CUALITATIVA	GRUPO DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
	%	%	GRUPO DE EXCELENCIA	Los resultados alcanzados en cada uno de los objetivos sobrepasaron permanentemente y en gran medida las metas y desafíos establecidos. Los resultados alcanzados y su contribución exceden expectativas, son referentes para otras áreas, o incluso han generado nuevas formas de hacer las cosas y/o mejores prácticas

Rango Indicadores
Cuantitativos: mayor al



Rango Indicadores
Cualitativos: mayor al
100%

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

COMENTARIOS DEL EVALUADO

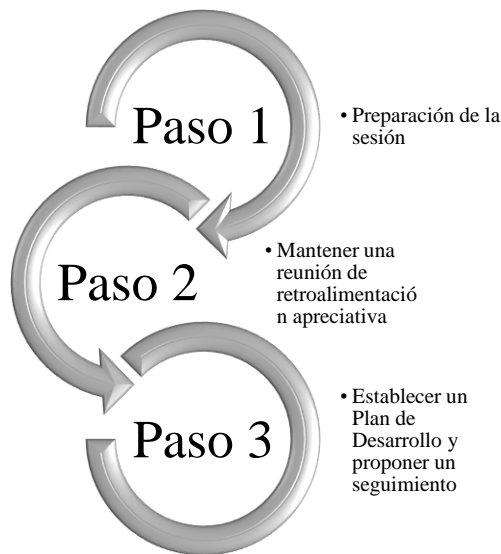
ANEXO 3: Guía para una retroalimentación apreciativa

INTRODUCCION

Esta guía está diseñada para ayudar al líder a preparar, dirigir y hacer una sesión de retroalimentación apreciativa con un colaborador y que ésta sea realmente efectiva. Esta guía debe permitir al líder mantener una sesión con el colaborador, para analizar los resultados de la “Valoración de Desempeño”, analizar sus fortalezas, sus aportes positivos; así como, los comportamientos y aportes en los que requiere trabajar en el futuro para alcanzar los objetivos, tanto organizacionales como profesionales.

Como resultado de la sesión deberá generar un Plan de Desarrollo.

PASOS DE LA SESION



Preparación de la Sesión

- Comunique con antelación a su Colaborador el objetivo de la reunión; “quiero tener una reunión contigo para que revisemos los resultados del informe “Valoración de Desempeño”; en este informe constan los aportes positivos que has realizado y los comportamientos en los que debes seguir trabajando en el futuro; al final de la reunión elaboraremos un Plan de Desarrollo que vaya en beneficio de tu crecimiento profesional”
 - El lugar, día y hora deberá haber sido establecido previamente; agende esa fecha para evitar interferencias.

- La sesión de Retroalimentación se llevará a cabo cuatrimestralmente.
- Analice el informe “**Valoración de Desempeño**” enviado por el área de Talento Humano, esta acción le permitirá **descubrir** lo que está funcionando y en lo que debería seguir trabajando su colaborador. Identifique ejemplos que le sirvan de referencia a la hora de “ilustrar” los resultados de la valoración a su colaborador, así como al momento de diseñar el futuro deseado de desarrollo.
- Registre en las siguientes líneas los puntos más relevantes a tratar en la sesión:

Ejemplos de Aportes, Comportamientos, Habilidades y Actitudes que son una Fortaleza y su Impacto
Identificación de Aportes, Comportamientos, Habilidades y Actitudes que el colaborador requiere reforzar y/o desarrollar para crecer profesionalmente y el impacto que tendrían

- Asegúrese de no tener interrupciones durante la reunión y cuando la realice, asegúrese de cubrir todos los puntos que identificó anteriormente.
- La sesión tendrá una duración entre 60 y 90 minutos.

Proporcionar retroalimentación apreciativa al colaborador

APERTURA

Cree una atmósfera agradable. Mencione al colaborador el objetivo de la reunión:

“Vamos a revisar tu informe de -Valoración de Desempeño- y luego realizaremos conjuntamente un plan”

Infórmele sobre el contenido del informe:

1. Fortalezas y aportes
2. Auto valoración
3. Valoración numérica
4. Opciones de desarrollo
5. Plan de desarrollo

Objetivo

- Conseguir que la persona se abra para el proceso de comunicación
- Disminuir la incertidumbre y generar más apertura en el colaborador

APRECIACIÓN

Solicite a su colaborador que lea en voz alta los siguientes puntos del Informe de Desempeño:

- Fortalezas
- Aportes Positivos

Una vez que el colaborador ha leído, realice una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sientes al respecto?
 - ¿Cómo recibes esta información?
-

Objetivo

- Distender la atmósfera de la reunión de modo que el colaborador disminuya las barreras de escucha
- Incrementar la autoconfianza para generar apertura y reforzar sus actitudes positivas
- Generar empatía con el colaborador para continuar con la reunión

AUTO VALORACIÓN

Presente el modelo de las 3 competencias institucionales al colaborador.

Haga las siguientes preguntas, por cada competencia:

¿Qué comportamientos consideras que has mostrado que hacen que te hayas auto valorado en esa frecuencia?

¿Qué comportamientos quieres desarrollar relacionados a las competencias?

¿Por qué es importante para ti desarrollar estas competencias?

¿Qué inquietudes tienes sobre las competencias?

Apoye a su colaborador a verbalizar los comportamientos observables.

Indíquele que en el próximo paso va a poder descubrir la perspectiva de los otros.

Objetivo

- Reforzar el conocimiento sobre las competencias en el colaborador
- Empoderar al colaborador sobre la exposición de lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en su desempeño
- Generar conciencia en el colaborador para reforzar las fortalezas y encontrar las opciones de desarrollo

VALORACION NUMÉRICA

Pídale que revise los resultados de las 3 competencias para descubrir información adicional para elaborar su Plan de Desarrollo.

Haga preguntas exploratorias:

¿Te gustaría analizar algún dato?

Haga preguntas abiertas:

¿Qué te llama la atención de esta información?

¿Puedes identificar un ejemplo específico que te aclare tu inquietud?

Haga siempre referencia a temas concretos y observables, tales como comportamientos y resultados, que usted ha observado o que la persona puede identificar. Mantenga una actitud receptiva, de escucha, busque el consenso.

Objetivo

- Incrementar la conciencia en el colaborador, a partir de la perspectiva de otro.
- Mantener la objetividad.
- Crear la oportunidad de iniciar un debate sobre los puntos a tratar.
- Fomentar un diálogo fluido.
- Si el colaborador no acepta aquello que debe desarrollar, nunca lo hará.

OPCIONES DE DESARROLLO

Lea en voz alta las sugerencias del Informe, relacionadas al Desarrollo de Competencias.

Correlacione lo que los evaluadores aportaron, con lo que el colaborador ha venido reflexionando durante toda la sesión de retroalimentación. Haga una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sientes con esta información?
 - ¿Cómo te aporta esta información para tu desarrollo?
 - ¿Qué te das cuenta con esta información?
-

Objetivo

- Focalizar los esfuerzos del colaborador en la dirección adecuada.
- Lograr un compromiso por parte del evaluado para la mejora de su desempeño.

Establecer un Plan de Desarrollo y proponer un seguimiento

DISEÑAR

Evalúe conjuntamente con su colaborador que estos objetivos cumplen con la metodología MARTE (medibles, alcanzables, retadores, temporal y específico), de no ser así solicítele que los replantee, hasta que lo consiga.

Entréguele la hoja de Plan de Desarrollo para que registre la competencia y los objetivos ya revisados.

Solicite al colaborador que escriba los pasos que le llevarán a cumplir con cada objetivo establecido, bríndele sugerencias de ser necesario.

Para apoyar el plan, haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué obstáculos, que tú puedas gestionar, consideras que existen para alcanzar el objetivo de desarrollo que definiste?
 - ¿Cómo te puedo apoyar en el cumplimiento de este objetivo?
-

Objetivo

- Contar con un instrumento formal que guíe los compromisos.
- Identificar opciones innovadoras para superar los posibles obstáculos
- Generar un proceso de aprendizaje y crecimiento mutuo entre colaborador y jefe

SEGUIMIENTO

Indíquele al colaborador que cuatrimestralmente se reunirán para revisar el avance y revisar la guía de Autodesarrollo que la institución está preparando para apoyarle en su proceso.

Objetivo

- Mostrar al colaborador que cuenta con el apoyo de su jefe Directo y de la organización.

CIERRE

Agradezca a su colaborador por la disposición mostrada para crecer, desarrollarse y mejorar, reflejada en el plan de desarrollo que acaba de elaborar

Objetivo

- Que el colaborador sepa que su disposición es valorada.

ANEXO 4: Plan de Desarrollo

**Nombre del
Colaborador:**

Fecha:

El Plan Individual de Desarrollo lo elaborarás posterior a la conversación con tu líder directo. Para identificar las estrategias que te llevarán a alcanzar tus objetivos, toma en cuenta el modelo 70/20/10 que afirma que el aprendizaje más efectivo se produce cuando la persona dedica el 10 % de su tiempo a la educación formal (cursos, formación presenciales u online), el 20 % al aprendizaje con otras personas (expertos, colegas, mentores u otros profesionales) y el 70 % del tiempo trabajando (experiencia).

ENFOQUE	GUIA
70	Identificar comportamientos a modificar o fortalecer para el desarrollo de las mismas con base en la experiencia.
20	Aprendizaje a través de expertos - mentores que puedan generar conocimiento a través de acompañamiento o “shadowing”.
10	Educación formal mediante seminarios, talleres, cursos, lecturas alineados a un objetivo de carrera y retos propuestos. Una vez incorporado el conocimiento es fundamental la práctica e implementación de lo aprendido.

1. Competencia Institucional a Desarrollar:

- Debe cumplir con la especificación MARTE

Fecha:

Objetivo de Desarrollo

70					
20					
10					
ACCIONES Que realizaré	RECURSOS Apoyo, finanzas herramientas	TIEMPO Inicial	TIEMPO Final	INDICADOR Cumplimiento	

Posibles obstáculos, que tú puedas gestionar:

¿Cómo puedo apoyarte para la consecución del objetivo?

2. Competencia Institucional a Desarrollar:

- Debe cumplir con la especificación MARTE

Fecha:

Objetivo de Desarrollo				
70				
20				
10				
ACCIONES Que realizaré	RECURSOS Apoyo, finanzas herramientas	TIEMPO Inicial	TIEMPO Final	INDICADOR Cumplimiento

Posibles obstáculos, que tú puedas gestionar:	¿Cómo puedo apoyarte para la consecución del objetivo?
---	--

Fecha próxima revisión: _____