

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la
empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en
Quito-Ecuador**

Gabriela Alejandra Pazmiño Aguilar

Tutor: Iván Ontaneda

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Gabriela Alejandra Pazmiño Aguilar, autor/a de la tesis intitulada Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador mediante el presente documento de 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 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/a de la obra antes referida, yo 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., 16 de marzo de 2020

Firma:.....

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es contribuir con el desarrollo del personal que labora en la compañía de cobranzas Bpacompany mediante el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño, mismo que tomará como base las competencias tanto genéricas como específicas que se han identificado para cada uno de los cargos que figuran en el organigrama de la organización, siendo este un factor cualitativo, además, se considerará un factor cuantitativo que surgirá de los objetivos estratégicos de cada puesto de trabajo.

A pesar de ser una Pyme, la autora de este escrito considera que en los pocos años de trayectoria que tiene la empresa es necesario establecer un modelo de evaluación que permita la adecuada gestión del desempeño para el progreso integral de la organización.

La investigación ha tomado como referencia dos variables de estudio mencionadas anteriormente, siendo las competencias e indicadores de gestión de los diferentes cargos la variable independiente, y la evaluación del desempeño la variable dependiente, esto con el objetivo de construir una matriz integral del desempeño que se ajuste a la realidad de la compañía, misma que, revelará la información necesaria para la toma de decisiones a nivel gerencial y el impulso para generar un equipo de alto rendimiento.

En cuanto a la recopilación y análisis de la información se aplicó un método de investigación descriptiva y haciendo uso de la fundamentación teórica se aplicó la técnica de encuesta y panel de expertos a los colaboradores líderes y directivos de la organización, para lo cual, se procura obtener resultados de manera cualitativa y cuantitativa a fin de establecer un plan de acción que cubra las necesidades de lograr un mejor desempeño y satisfacción personal y laboral de todos los colaboradores de Bpacompany.

Posteriormente, la propuesta que la autora de este trabajo brinda a la empresa para encaminar este proceso integral se detalla en el capítulo tres cuyo propósito es lograr una integración en los factores tanto cuantitativos como cualitativos para la evaluación y desarrollo de sus colaboradores.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.

Palabras claves: perfil de cargo, competencias, desempeño, indicadores, cuantitativo, cualitativo.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a las personas que me han acompañado en este camino de desarrollo profesional, que siempre con una sonrisa o una palabra de ánimo me llevaron a culminar esta etapa de conocimiento.

Gracias esposo mío, Javier, por tu apoyo incondicional para el cumplimiento de mis objetivos; a mis hijos Isack, Samuel y Bianca que con su ternura al mirarme me impulsan a seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.

Los amo.

Gabriela Pazmiño

Agradecimiento

Quiero agradecer a los directivos de Bpacompany por permitirme obtener la información necesaria para llevar a cabo este trabajo investigativo, y así poder aportar en el desarrollo de la organización.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis por brindarme los conocimientos y orientación necesarios para la culminación de este documento.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Antecedentes.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos específicos.....	17
Descripción del problema.....	17
Justificación de la investigación	18
Capítulo Primero	
Marco Conceptual.....	19
1. Gestión estratégica del talento humano.....	19
2. Gestión por competencias.....	20
3. Niveles por competencias.....	27
4. Perfil de cargo por competencias	28
5. Evaluación del desempeño cualitativo	29
6. Evaluación del desempeño cuantitativo.....	32
7. Gestión del desempeño.....	33
8. Matriz del desempeño.....	34
9. Etnografía enfocada.....	37
Capítulo Segundo	
Recopilación y análisis de la información	
1. Marco Empresarial.....	39
2. Metodología de la investigación.....	45
2.1 Población.....	45
2.2 Variables.....	45
2.3 Métodos de investigación.....	45
2.4 Herramientas de investigación.....	46
2.5 Acopio de la información.....	46
Capitulo Tercero	
Marco Proposicional	
1. Afinamiento del modelo de competencias e indicadores.....	59
2. Niveles de competencias propuestas.....	63
3. Perfiles de cargo.....	74
4. Factores del modelo integral de evaluación.....	78

5. Evaluadores del proceso.....	78
6. Periodicidad.....	80
7. Factores de evaluación cuantitativa.....	80
8. Escala de calificación de evaluación integral.....	85
9. Formatos de evaluación integral.....	86
10. Informe de evaluación integral.....	90
11. Retroalimentación.....	82
12. Gestión del desempeño.....	92
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	95
Lista de referencias	97
Anexos	
Anexo 1.....	99
Iniciativas estratégicas	100
Anexo 2.....	102
Instrumento para recopilación de datos.....	103
Anexo 3.....	106
Descriptivo de cargo finales.....	107

Figuras y tablas

Figura 1.....	20
Figura 2.....	23
Figura 3.....	24
Figura 4.....	25
Figura 5.....	27
Figura 6.....	34
Figura 7.....	35
Figura 8.....	41
Figura 9.....	42
Figura 10.....	43
Figura 11.....	47
Figura 12.....	75
Figura 13.....	78
Figura 14.....	79
Figura 15.....	87
Figura 16.....	89
Figura 17.....	91
Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	44
Tabla 3.....	48
Tabla 4.....	53
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	60
Tabla 7.....	60
Tabla 8.....	62
Tabla 9.....	63
Tabla 10.....	66
Tabla 11.....	66
Tabla 12.....	73
Tabla 13.....	80
Tabla 14.....	81
Tabla 15.....	82

Tabla 16.....	82
Tabla 17.....	83
Tabla 18.....	83
Tabla 19.....	84
Tabla 20.....	84
Tabla 21.....	85
Tabla 22.....	86
Tabla 23.....	92

Introducción

El presente trabajo investigativo tiene como propósito aportar a la compañía objeto de estudio con el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño basado en competencias, siendo estas organizacionales (genéricas) y las inherentes al cargo (específicas). Asimismo, se puede indicar que al ser una empresa orientada a resultados por su giro de negocio y para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos organizacionales, es necesario determinar la contribución de impacto de todos los colaboradores hacia la compañía mediante indicadores de gestión que serán medidos bajo la herramienta de esta propuesta.

Se debe agregar que, a partir de la evaluación que contiene las dos variables mencionadas en el párrafo anterior, se podrá construir una matriz integral del desempeño misma que servirá de insumo al departamento de Talento Humano para desarrollar un mapa de talento e identificar el nivel de los colaboradores a fin de poder categorizarlos en desempeño superior, desempeño promedio y los que deberán ser revisados para futuras decisiones.

Este documento investigativo está estructurado de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se ha constituido el Marco Conceptual, el cual abarca conceptos y fundamentos teóricos que sustentan las variables de estudio, siendo estas, las competencias tanto genéricas como específicas de la organización y la evaluación integral del desempeño. Adicional, se mencionan temas como gestión estratégica del talento humano y gestión del desempeño, entre los principales temas relacionados con el desarrollo de los colaboradores de una organización.

El capítulo Segundo muestra un panorama general de la organización que ha servido de fuente para desarrollar este documento, así como, la metodología utilizada para la obtención, acopio y análisis de la información para diseñar la propuesta del modelo integral de evaluación del desempeño.

En el Tercer capítulo se describe el diseño del modelo integral de evaluación del desempeño, basado en las competencias de acuerdo a la misión de cada cargo y a sus indicadores de gestión que apuntan directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, junto con la matriz de desempeño basado en el modelo de las nueve cajas y una guía de retroalimentación mediante la escala de diferenciación de

talentos para que los líderes puedan realizar este proceso y tomar decisiones de manera objetiva.

Antecedentes

El presente documento académico propone el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa privada de cobranzas fundada el 12 de marzo del 2015, cuyo objetivo es brindar un servicio diferenciado en la administración de cartera y gestión de cobranzas en el centro de atención telefónica.

Bpacompany al ser todavía una Pyme, cuenta con los cargos necesarios para su tamaño de empresa que se visualizará posteriormente en el organigrama, los mismos que le permiten dar gestión a las diferentes demandas que este giro de negocio requiere. Cabe mencionar que, en el Ecuador hoy en día existen muchas compañías dedicadas a esta actividad económica y en su gran mayoría se enfocan en la exigencia que sus administradores atribuyen a sus colaboradores en la obtención de resultados, sin generar valor mediante herramientas de evaluación que permitan identificar el cierre de brechas y oportunidades de mejora en sus indicadores de gestión.

Objetivo General

Diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas Bpacompany situada en Quito-Ecuador.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar los aspectos relacionados con la gestión integral del desempeño.
- Diseñar los perfiles por competencias laborales para los diferentes cargos.
- Diseñar el modelo de desempeño integral para la medición de resultados y de competencias.
- Validar las características del modelo de desempeño propuesto en base al giro de negocio.

Descripción del problema.

La organización dedicada al servicio de administración de cartera y cobranzas actualmente atraviesa por una etapa en la que las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplen de manera efectiva, por el contrario, se ejecutan de manera más empírica que técnica, generando incidencias que impactan en la operación.

Además, las competencias requeridas para ejecutar estas tareas junto con los indicadores de gestión para cada cargo no han sido establecidos adecuadamente mediante un análisis minucioso, por tanto, la organización está perdiendo la posibilidad de dar seguimiento a la gestión de cada una de las posiciones de trabajo de manera que contribuyan de forma efectiva a los objetivos de área y por consiguiente a la estrategia organizacional.

Justificación de la investigación

Debido a que la empresa Bpacompany dedicada al servicio de administración de cartera y cobranzas tiene apenas cinco años de operaciones en el mercado y no se ha establecido aún un modelo de gestión integral de evaluación del desempeño, los puestos de trabajo no disponen de una base técnica enfocada en las competencias adecuadas para los perfiles de los diferentes cargos, generando que las funciones inherentes a dichos puestos de trabajo no se cumplan de manera efectiva, incluso, la falta de indicadores de gestión alineados a los objetivos de la organización provoca que las expectativas generadas por parte de los directivos no se vean realizadas en el tiempo que ellos han establecido como curva de crecimiento de la empresa.

Como alternativa inmediata se debe revisar los perfiles de cargos de la organización y ajustar tanto sus competencias como indicadores a fin de que se identifique claramente los comportamientos y objetivos que el colaborador debe conciliar para el óptimo desarrollo de las funciones que la compañía requiere para lograr los resultados que se espera en corto, mediano y largo plazo con objeto de evaluar los mismos con una base técnica tanto cualitativa como cuantitativa.

Cabe resaltar que, al contar con un abanico de competencias e indicadores de gestión por cada cargo, facilita la medición de los objetivos de la organización para la correcta toma de decisiones y el seguimiento del desempeño de los colaboradores con el fin de crear una atmósfera de aprendizaje y mejoramiento continuo.

El objetivo de esta propuesta está orientado en dar solución a la falta de un modelo integral enfocado en el proceso de evaluación del desempeño, alineada a las competencias tanto organizacionales como específicas de cada puesto de trabajo con sus respectivos indicadores de gestión a fin de permitir a la compañía marcar un estilo de administración basado en competencias e indicadores.

Capítulo primero

Marco conceptual

Para iniciar el presente marco conceptual partiremos de la definición de algunos términos que se encuentran vinculados con la gestión del talento humano como: Competencias, Perfiles de cargo, Evaluación del Desempeño, Indicadores de Gestión, etc., además, se indica que la línea de investigación en el cual este documento se encuentra orientado es en base a modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano.

1. Gestión estratégica del talento humano

En la actualidad, las organizaciones no solo se han enfocado en los resultados que genera la empresa libremente del giro de negocio, sino también en el desempeño satisfactorio de sus colaboradores; los directivos ahora tienen cierto grado de conocimiento que, dependiendo de los perfiles de cargo levantados en base a la estrategia organizativa, el rendimiento de su personal va ligado a sus capacidades con las funciones de su puesto de trabajo.

Es por lo que se han generado una diversidad de definiciones, conceptos y teorías vinculados a este tema debido a que la gestión del talento humano se ha replanteado al medir de otra forma la productividad en los cargos, procurando ser ecuánime entre las capacidades del colaborador versus sus responsabilidades.

Cuando hablamos de gestión del talento humano, nos podemos referir a lo que nos menciona Ibañez (2015, 54), que es el conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores provocando que las organizaciones hoy en día consideren que los colaboradores son pieza fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Es importante resaltar que existe un gran vínculo u objetivo entre la estrategia de la compañía independientemente del giro de negocio y los clientes que éstas han captado, siendo este objetivo el mantener a los clientes cautivos y atraer a nuevos clientes potenciales, pero se debe tomar muy en cuenta como los colaboradores de dichas empresas aportan en los objetivos estratégicos.

Hoy por hoy existe un nuevo modelo llamado alineamiento organizacional que consiste en enfocarse en todas las dimensiones que conforman una organización y cómo

éstas se integran para cumplir los objetivos estratégicos y responder frente las necesidades de los clientes derivando buenos resultados de productividad.

Para cumplir estos objetivos es importante transmitir a los colaboradores, y no solo a los líderes sino a todos quienes conforman una organización, cuales han sido los objetivos del negocio establecidos por el directorio y de esta manera instaurar un proceso de planeación donde se los priorice.

Simultáneamente, el área de talento humano puede operativizarlos a través de los distintos subsistemas de talento humano (selección, evaluación, desarrollo y compensación), a fin de que los colaboradores lleguen al desempeño superior que la compañía requiere.

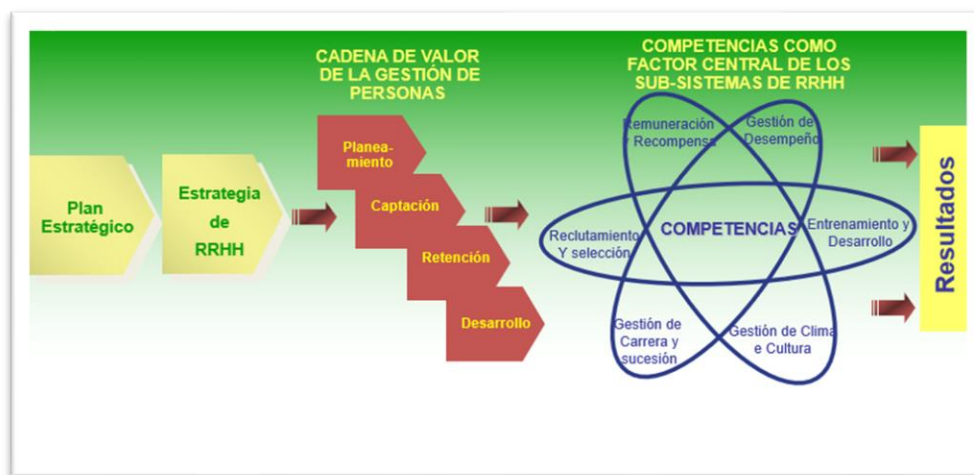


Figura 1. Enfoque integral de Talento Humano
Fuente y Elaboración: PricewaterhouseCoopers

Otro rasgo del alineamiento estratégico de recursos humanos es tener en claro que las nuevas tendencias de crecimiento en las organizaciones están orientadas a una perspectiva a nivel macro cuya competencia o estrategia deben ser globales. Como lo manifiesta Camejo, (2008) “De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma”.

2. Gestión por competencias

Este nuevo modelo de gestión de recursos humanos que se fundamenta en la identificación de los potenciales humanos, muestra a la dirección de las organizaciones que estas características pueden relacionarse con los procesos de productividad eficientes,

eficaces y efectivos, por tanto, los líderes también deben adquirir el conocimiento integral que les permita identificar, detectar, impulsar y apoyar el desarrollo del talento de los colaboradores como un cambio en el modo en que se administra la organización y con el beneficio de obtener los resultados requeridos en la estrategia.

Con respecto a lo que se refiere a competencias se manifiesta lo que Zarifian, (1988) argumenta, existen saberes “de procedimientos, de conocimiento experto y de gestión”. Los primeros serían los saberes técnicos, más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir al análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente; los terceros se refieren a la “capacidad de gestión de una situación”. En síntesis, las competencias se pueden clasificar en: a) el saber hacer que se refiere a lo práctico, lo técnico y lo científico, su adquisición es formal y profesional; b) el saber ser que incluye rasgos de personalidad y carácter, y; c) el saber actuar que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna.

Por otro lado, nos manifiesta Alles, (2009) cuando se refiere a competencias a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Incluso, ha desarrollado un diccionario de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función misma que se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión. Alles, (2002).

Cabe señalar que la particularidad de las competencias radica en que destaca atributos y trayectorias individuales, es decir, cualidades profesionales como sociales que marcan la diferencia desde un aspecto laboral en sus funciones y homogenizándolos por objetivos y comportamientos comunes para una mejor calidad del trabajo.

“Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación” (HayGroup 2006, 113).

Como resultado de esta definición que HayGroup ha concluido se ha baremado para Ecuador un diccionario de competencias en el cual manifiesta “Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones”. Hay/McBer, (1998).

Las competencias que el siguiente diccionario clasifica según las diferentes escalas son:

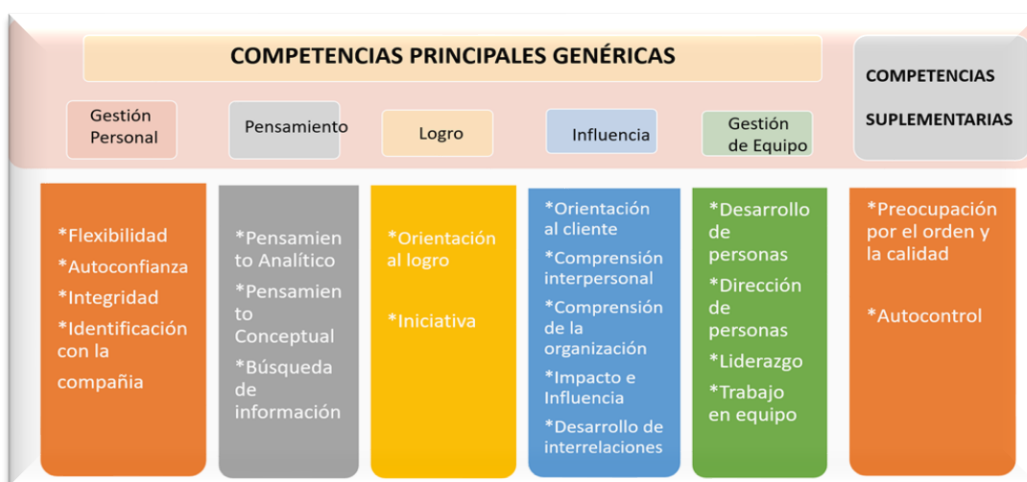
“1. Competencias principales genéricas: Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas)”.

“2. Competencias genéricas suplementarias: Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario”. Hay/McBer (1999).

Dicho lo anterior, los subgrupos que el autor en mención ha establecido para un mejor razonamiento al momento de codificar diferentes comportamientos de los colaboradores de una organización se dividen en competencias de Gestión Personal, Pensamiento, Logro, Influencia, Gestión del equipo, estas pertenecen a las competencias Genéricas y las competencias suplementarias que no tienen subgrupos, sino que están conformadas por tan solo dos competencias.

A continuación, podemos observar lo detallado en el párrafo anterior en la siguiente tabla.

Tabla 1
Subgrupos de competencias según Hay/McBer



Fuente: Hay/McBer 1998
Elaboración: propia

En la actualidad, la compañía objeto de estudio ha diseñado sus perfiles de cargo en base a algunas de estas competencias que hemos visualizado en la tabla anterior y para lo cual servirán de aporte para el objetivo de este trabajo de investigación que se definirán más adelante en el capítulo de la propuesta.

Así mismo, Spencer y Spencer (1993, 201) manifiesta, que las competencias son características subyacentes cuya tipología, a juicio de estos autores, están compuestos de diferentes factores como:

- a. **Motivos:** cosas en las que la persona consistentemente piensa o quiere, que causan acción.
- b. **Rasgos:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- c. **Autoconcepto:** las actitudes, valores o autoimagen de una persona.
- d. **Conocimiento:** información que una persona tiene en áreas de contenido específico.
- e. **Destreza:** la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

Bajo este criterio, Spenser y Spenser (1993), tiene como base de referencia el Modelo del Iceberg donde claramente muestra los aspectos visibles y no visibles del comportamiento humano.

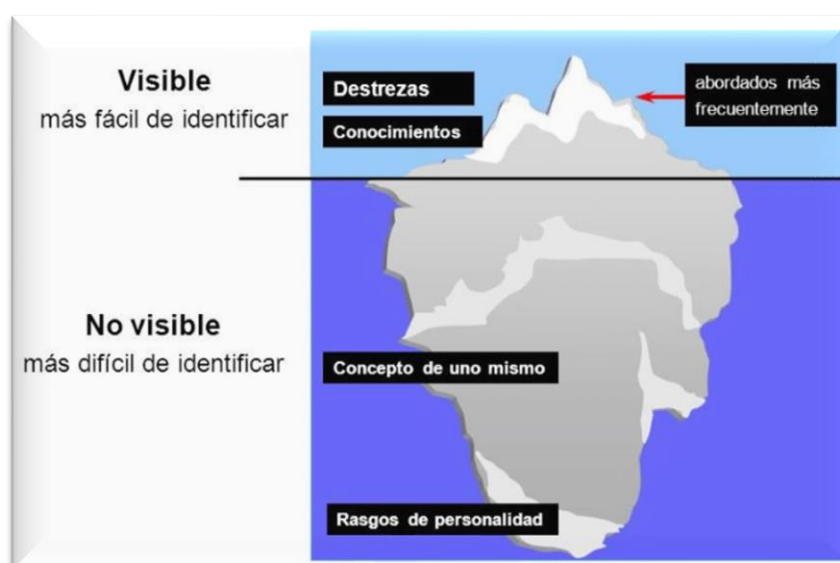


Figura 2. Modelo del Iceberg, Spenser y Spenser (1993)
Elaboración: Spenser y Spenser (1993)

Con esta identificación de características que el autor ha clasificado se procura decir que, de acuerdo con las exigencias de cada puesto de trabajo los colaboradores que los ocupan deben ser capaces de desempeñar sus tareas para los que fueron asignados, admitidos y preparados.

Es necesario recalcar que las organizaciones por lo general no explotan el potencial de la persona en su totalidad, sino que apoyan para que se desarrolle solo algunos de sus comportamientos que son claves para el desempeño de ciertas funciones, perdiendo la posibilidad de que la persona demuestre su potencial en otras actividades que no necesariamente están vinculadas con su gestión, sino que podrían ser de gran aporte para otras áreas o proyectos.

Por tanto, podemos observar en el siguiente gráfico cómo identificar los diferentes factores que inciden en el desempeño de los trabajadores que serán medidos en base a una gestión por competencias.

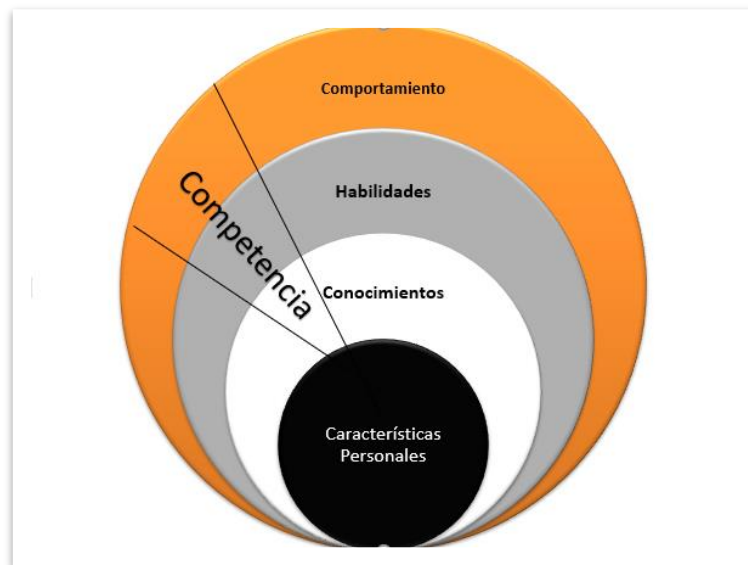


Figura 3. Impacto del Desempeño, PricewaterhouseCoopers.
Elaboración: Propia

También menciona Boyatzis (1982, 23), existe certeza que indica que la posesión de las características distintivas precede y conduce a un rendimiento eficaz y/o superior en el trabajo, exponiendo la relación de causalidad que existe entre las características como variable independiente y el rendimiento en el trabajo como una variable dependiente. Es importante no confundir con una competencia de rasgo de personalidad,

autoimagen, función social o habilidad para realizar el trabajo, pero no necesariamente se relaciona con un desempeño laboral superior.

Un modelo de competencias basado en el proceso de la gestión de Talento Humano que ha tenido una importante trayectoria en el mundo de las organizaciones es la que nos muestra Lominger, cuya definición de competencias se detalla a continuación:

- Característica observable y medible de un individuo.
- Una parte de la personalidad de un individuo o una herencia genética.
- Predictor de comportamiento en una variedad de situaciones y tareas de trabajo
- Diferenciador entre aquellos que se desempeñan bien y aquellos que no lo hacen en tareas relacionadas con el trabajo.
- Característica desarrollable de un individuo; sin embargo, unas son más sencillas de desarrollar que otras.

Dicho esto, Lominger divide las competencias en sesenta y siete competencias positivas y 19 competencias negativas que nos permiten evaluar a un individuo o la situación actual de la organización; determinar la necesidad de habilidades futuras; perfilar competencias críticas por nivel o por cargo; y desarrollar descripciones de puestos. De modo que, su proceso de recursos humanos basado en un modelo de competencias se resumiría de la siguiente manera:

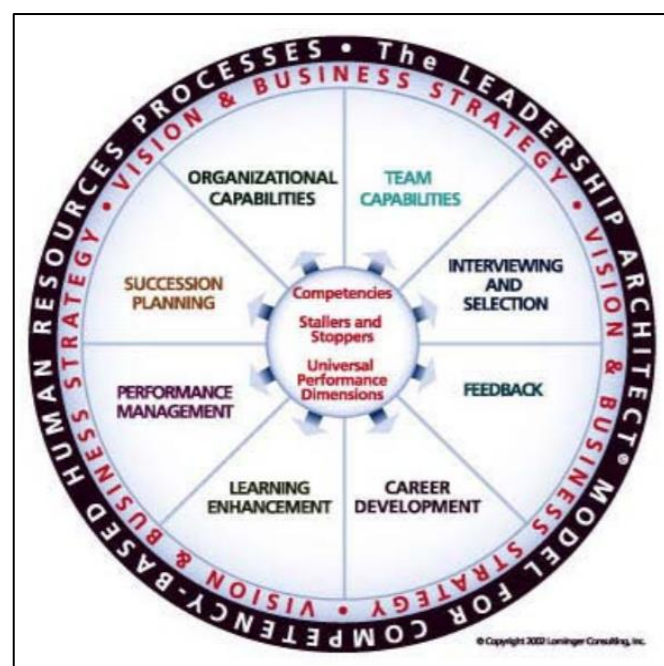


Figura 4. Proceso de recursos humanos basado en modelo por competencias Lominger Consulting 2002

Igualmente señala Levy- Levoyer (1997, 98), las competencias la conforman los conocimientos, experiencia y rasgos de personalidad y las organizaciones que son capaces de desarrollar y capacitar a las personas, logran un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Este enfoque se centra en las competencias técnico-funcionales o específicas y para su evaluación considera que las pruebas de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos en la gestión de competencias.

Todas estas observaciones se relacionan también con que este nuevo enfoque de gestión del talento humano basado en competencias permite a las organizaciones entender que cada colaborador se identifica con una motivación sea ésta de logro, afiliación o poder, misma que lleva a exponer y desarrollar diferentes comportamientos que le permiten alcanzar un objetivo en común.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que existe un componente habitual a la idea general de lo que significa competencias y esto se refiere directamente a los comportamientos laborales frente a los desempeños esperados para cada posición dentro de la organización.

Cabe mencionar lo que indica Camejo (2008-103) en su análisis sobre la gestión de competencias el cual manifiesta que se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos.

Por lo antes mencionado, se quiere aclarar que un modelo por competencias coadyuba a la organización a mejorar el proceso en que el talento humano es reclutado mediante perfiles de cargo con sus competencias requeridas, identificación de puntos u oportunidades de mejora que garanticen los resultados, además, se incluye en este modelo integral, una evaluación que permita obtener resultados objetivos mismos que generen en el colaborador un autodesarrollo de sus capacidades y competencias para el aumento de la productividad y optimización de resultados.

El objetivo de administrar al recurso humano de las organizaciones basado en competencias tanto genéricas como específicas es transformar los modelos de gestión tradicionales en uno que se alinee a un esquema competitivo y un estilo gerencial holístico.

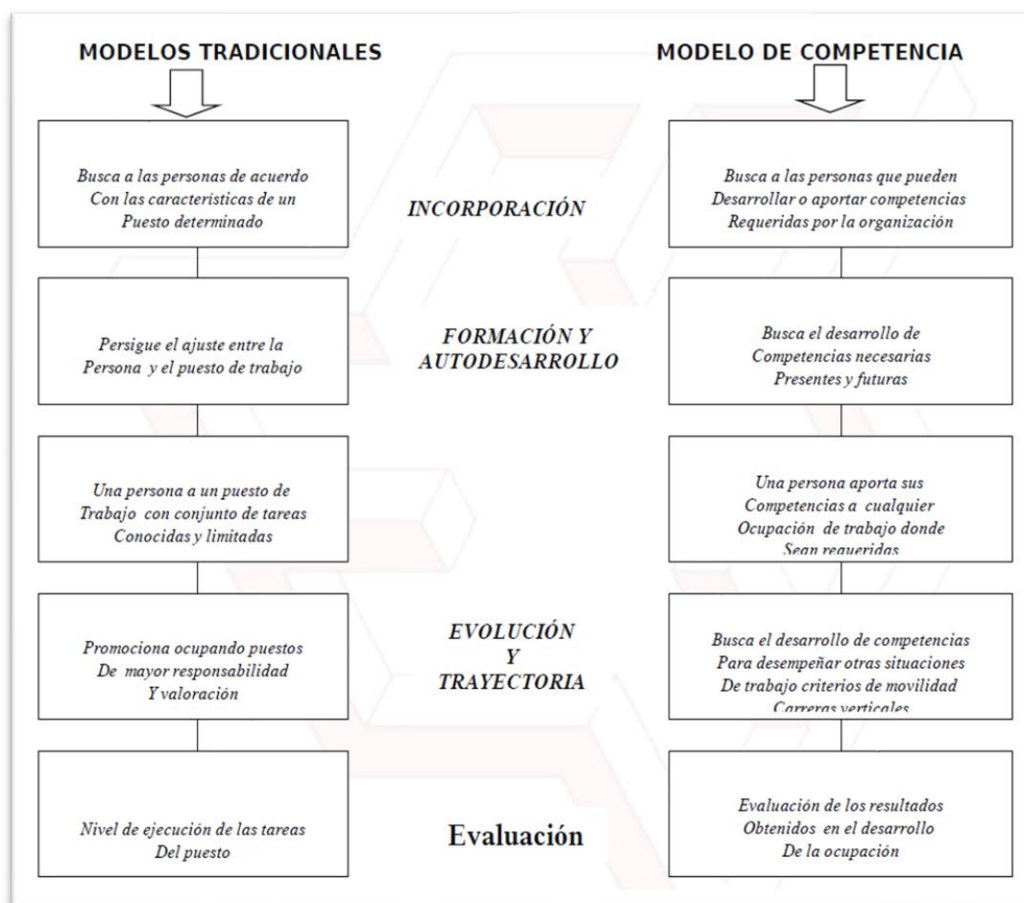


Figura 5. Modelo de Gestión por competencias en los Recursos Humanos, Reyes (1998) Andersen Consulting

3. Niveles por competencias

Una vez que se ha examinado la teoría de diferentes autores en cuanto a competencias se refiere, es momento de referirnos a la clasificación de sus niveles a fin de que cada organización los adapte de acuerdo con su giro de negocio, misión, visión, objetivos organizacionales y perfiles de cargo.

Se ha revisado el material de Alles (2009), cuya teoría manifiesta el proceso para que una organización pueda definir los niveles de acuerdo con las competencias establecidas y junto con ello la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Según Alles (2009), para definir los niveles por competencias de una organización, primero, se debe identificar los tipos de competencias como cardinales (todos los integrantes de la organización), específicas gerenciales (niveles gerenciales y supervisión) y específicas por área (diferentes áreas de la organización).

A partir de estos tipos de competencias, se confecciona el diccionario de competencias que generalmente es levantado específicamente para la organización que requiere implementar un modelo de administración por competencias, este es elaborado con cuatro diferentes grados o niveles que guardan coherencia dentro del modelo; los niveles establecidos para cada competencia son (A, B, C, D) siendo A el nivel excelente de la competencia descendiendo hasta D que se refiere a la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

Por otro lado, se ha revisado el modelo de Hay/McBer (2010), que ha desarrollado sus investigaciones a lo largo de más de 20 años en los que se han examinado desempeños promedio y superiores, el resultado de este trabajo investigativo es la definición de las competencias por conglomerados como son de: Logro y Acción, Apoyo y Servicio Humano, Impacto e Influencia, Gerencia, Cognitivo y Efectividad Personal; y que a diferencia de Alles, los niveles para estas familias de competencias están definidos por números (1, 2, 3, 4, 5, 6) siendo 1 el nivel básico de la competencia hasta llegar a 6 como la escala de nivel superior.

Es importante mencionar que dependiendo del tipo de competencia se definirán los niveles; en promedio las competencias alcanzan una escala de 1 a 4 debido a que los niveles 5 y 6 están orientados a cargos para personal con mando y que sus decisiones impactan en la estrategia de la organización.

Esta definición de niveles es establecida principalmente a partir de la amplitud y profundidad de la competencia que se realiza.

4. Perfil de cargo por competencias

Luego de haber analizado los diferentes conceptos de competencias en los cuales los diversos autores citados concuerdan, es necesario conocer lo que la teoría manifiesta en relación con los Perfiles de cargo, siendo esta la base en que la gestión de talento humano se desarrolla en sus diferentes subsistemas.

“Un perfil por competencias es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está relacionado con la estructura, estrategia y cultura aquí se describen los comportamientos observables. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto” HayGroup, (2011).

El perfil de cargo es la recopilación de las características que el futuro colaborador deberá tener para ocupar cierta posición dentro de una organización que ha sido creada en base a la estrategia y giro de negocio.

Las principales características se desglosan del perfil duro como formación, experiencia, conocimiento, habilidades, y particularidades del perfil blando que se relacionan con los comportamientos intrínsecos relativamente estables, destrezas etc.

Además, el perfil de cargo detalla las responsabilidades que se derivan de la misión de cada puesto de trabajo con lo que aportará a la ejecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El aporte que nos hace Mandy y Noe (1997), que “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una Organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una Organización pueda alcanzar sus objetivos”

5. Evaluación del desempeño cualitativo (competencias)

Evaluar las competencias de los colaboradores de una organización es un proceso por el que el evaluador y el colaborador acuerdan obtener las evidencias requeridas del perfil del cargo, para establecer si el desempeño laboral cumple con lo que demanda el perfil tanto en materia de objetivos a cumplir como los comportamientos definidos para el puesto de trabajo, de tal manera que se torne en un sistema de evaluación global.

El objetivo de aplicar un sistema de evaluación al personal de una empresa es reconocer el desempeño entregado a lo largo de un período y decidir una posible promoción, aumento en la remuneración, planes de formación y desarrollo, así como también, desarrollo de la carrera del trabajador siendo este un factor de motivación y satisfacción laboral, por ende, este proceso aportará a la productividad en general de la empresa y al uso de los recursos de manera óptima.

Así mismo, se debe hacer referencia a lo que se va a evaluar del colaborador siendo cuatro los puntos relevantes a considerar, como los conocimientos adquiridos durante toda su trayectoria de formación académica, la actitud frente a sus responsabilidades laborales, los resultados que se obtienen de la gestión especializada que realiza diariamente, y finalmente las competencias que como nos manifiesta Rodríguez (2006), son lo más complicado de evaluar por el modo de proceder de la persona que trabaja siendo éstas su conducta cognitiva, sus metacogniciones, sus reacciones ante los éxitos o los fracasos, etc.

Partiendo de este análisis nos enfocaremos en uno de los subsistemas de talento humano que es la evaluación y gestión del desempeño; en una organización es necesario definir el concepto de ésta que según Dessler (2001, 728), sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

Es necesario disponer de las herramientas, tecnologías y metodologías adecuadas que respondan a las necesidades de la organización, las mismas que permitan gestionar adecuadamente el desempeño de los colaboradores en materia de competencias, habilidades, comportamientos y del conocimiento.

Se ha tomado como referencia a Reza Trosino (2010, 31-36), que menciona un enfoque de sistemas, en la cual, se ha podido observar cuatro subsistemas básicos como son: ingreso o entrada, permanencia o proceso, salida o egreso y macro envolvente.

Según Reza Trosino (2010, 103-108) indica, la clasificación de los puestos se debe determinar después de un análisis ocupacional en base a las actividades o tareas de la ocupación que va a desempeñar el trabajador, más el conocimiento, habilidades, aptitudes, responsabilidades y competencias que requiere la persona para ejecutar este desempeño con altura.

A su vez, la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: 1) Los resultados concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo; 2) El desempeño que vendría a ser el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica; 3) Las competencias producto de las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas y 4) Los factores críticos para el éxito que son los elementos fundamentales para prosperar en su desempeño y en sus resultados (Chiavenato 2009, 244).

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Daft 1996, 37).

Es así como, la evaluación de desempeño basada en competencias diagnostica desviaciones y las corrige en función a las actividades que realiza cada persona, estimando la aportación que brinda a la organización mediante una valoración multifuente de las personas que directamente se relacionan con el evaluado.

Esta nueva metodología que el área de talento humano ha desarrollado para la gestión adecuada de los procesos que de ésta se derivan, no solo favorece al cumplimiento de objetivos estratégicos, sino también al desarrollo del Talento Humano reclutado para

la ejecución de las diferentes funciones. Este desarrollo se genera mediante procesos de aprendizaje, formación continua, programas de capacitación que coadyuven a la adaptación de posibles cambios que puedan surgir dentro de la organización.

Además, el colaborador tiene claro que es lo que se espera de él y que su aporte a la compañía contribuya con el cumplimiento de metas planificadas, incluso si su desempeño es destacado por las competencias adquiridas a través de sus prácticas laborales, se origina mayor escalabilidad en posiciones futuras o en áreas donde se detecta desarrollo.

Hay que mencionar que al aplicar una evaluación integral a los colaboradores de una organización se pretende obtener mayor información objetiva y real del panorama en materia de desempeño, generalmente hablando, de modo que las organizaciones actualmente utilizan un instrumento denominado evaluación 360°, “Con el enfoque de competencias, este método consiste en la complementación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas” (Ernst & Young, 2011, p.18).

Se debe agregar que según Armando Camejo (2008-106), la evaluación de desempeño es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.

Dicho lo anterior, se considera que esta herramienta de diagnóstico es de mucha relevancia e utilidad para el empleador porque le permite medir el nivel de competitividad de la organización; y para el colaborador que está estrechamente ligado a los resultados, sus oportunidades de mejora se transforman en compromiso con la organización para llegar a sus indicadores propuestos, además, si hablamos de comunicación se establecerán tiempos de comunicación efectiva en la que su jefe inmediato se convierte en apoyo para cerrar sus brechas identificadas.

De modo que, no solo resulta positivo para los colaboradores sino también para la organización ya que la cultura organizacional se torna en base a un proceso de desarrollo de todos los que conforman la empresa bajo un modelo sistemático de crecimiento.

Por todo lo antes mencionado, la evaluación por competencias es una práctica lógica aplicada a las personas para medir su progreso y rendimiento, no solo para afirmar su potencial, sino también para saber interpretar los requerimientos de sus líderes y estar preparados para posibles promociones internas.

6. Evaluación del desempeño cuantitativo (indicadores)

El siguiente punto trata acerca de la definición de indicadores de gestión empresarial, mismos que sirven como instrumento de evaluación tanto de productividad como de apoyo para la toma de decisiones, éstos están definidos en función de los productos o servicios que ofrece una organización y que se encuentran basados en la misión, visión y objetivos estratégicos.

Rincón (2012), indica que los indicadores de gestión empresarial brindan ciertos beneficios a las organizaciones independientemente del giro de negocio porque están vinculados con la satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, conducción al cambio, oportunidad de mejora y *benchmarking* de procesos y actividades

Otro rasgo que se refiere a indicadores de gestión es lo que nos indica Beltrán (2003), “un indicador se define como una variable o un valor derivado de un conjunto de factores que proveen información sobre un fenómeno no medible directamente o la relación entre varios elementos de análisis que permiten describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad en un momento determinado”

En vista de que los indicadores nos permiten entender las realidades de un sistema estos deben ser específicos para los que fueron diseñados, de manera que, proporcionen información orientada a los objetivos determinados agregando valor y que no sean simplemente un dato aislado.

Por otro lado, Salgueiro (2001, 2), manifiesta “Solo se puede mejorar aquello que se puede medir”, en una organización donde su giro de negocio está medido por resultados como es el caso de la empresa de cobranzas objeto de estudio, la medición de indicadores de gestión por cargo es fundamental para su efectivo funcionamiento.

Otro rasgo de la definición de indicadores es “Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo con su uso” Sánchez (2013, 70)

Cuando se hace referencia a indicadores de gestión se debe asegurar que éstos tengan un enfoque integrador con la misión y visión de la organización, la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, motivación y colaboración entre los directivos y los colaboradores en conjunto.

En consonancia con lo anteriormente expuesto Sánchez (2013, 29-30), manifiesta que existen indicadores estratégicos que están ligados con la visión y los valores de la organización en función de conseguir los comportamientos deseados por los colaboradores que coadyuben al fortalecimiento de la cultura y metas organizacionales,

asimismo, considera que los indicadores operativos están enfocados a factores de desempeño dentro de la organización con un fin común.

Por otro lado, “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad” manifiesta Sánchez (2014:148).

Por esta razón, las organizaciones en la actualidad han tomado en consideración el uso de los indicadores de gestión con el fin de mejorar sus procesos internos en cada una de las áreas, incluso para que la toma de decisiones sea de manera objetiva y acertada, originando la competitividad en el mercado y como resultado el estímulo a la organización para ir de la mano con la innovación y su mejora continua.

7. Gestión del desempeño

En la actualidad, la gestión del desempeño tiene mucha relevancia debido a que establece una conexión entre la estrategia y la cultura de la organización permitiéndole gestionar, por una parte, el desempeño de los colaboradores hacia su desarrollo y, por otra parte, obtener mayor impacto en los resultados del negocio

Tal como indica David McClelland (1973), es importante destacar que existen diferentes enfoques para la gestión del desempeño basado en competencias, una breve definición del enfoque conductista es que focaliza a las competencias en el puesto del trabajo, y afirma que los exámenes tradicionales no garantizan un desempeño exitoso, mientras que las competencias podían pronosticar mejor el éxito.

Incluso se puede decir que, si la gestión del desempeño está directamente atada a las competencias tanto genéricas como específicas, el colaborador tendrá un panorama más claro primero de sus motivaciones personales y por consiguiente los intereses en común que persigue la organización.

Por otra parte, diremos que la gestión del desempeño que según nos señala Hay Group (2006, 436), es un proceso de mejora continua de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la Compañía.

Es así como las organizaciones decididas a garantizar su productividad y sostenibilidad considerando la competitividad, deben reconocer que su talento humano es el elemento clave de éxito, además, deben ser incluidos como parte de las estrategias

organizacionales el desarrollo, capacitación, y procesos idóneos de medición, que permitan a la gestión del desempeño brindar a cada miembro de la organización ser parte del crecimiento organizacional.

En concordancia con lo que algunos autores citados anteriormente manifiestan sobre la gestión del desempeño, existe además la teoría de Jack Welch que hace referencia a la categorización del personal de acuerdo con su desempeño en la organización y los ubica en la curva de la vitalidad donde se puede observar una distribución del “70-20-10” y se explica de la siguiente manera; Grupo A es el 20% de los colaboradores que destacan sobre el resto, es decir, poseen un desempeño superior; el grupo B es el 70% de los colaboradores que realizan un trabajo aceptable de acuerdo con su puesto, dicho de otro modo, poseen un desempeño promedio, y finalmente el grupo C es el 10% de los colaboradores que no son capaces de realizar su trabajo adecuadamente, en otras palabras, su desempeño inferior.



Figura 6. Curva de desempeño de Jack Welch. Tracking Employee Excellence

8. Matriz del desempeño

En la actualidad muchas de las organizaciones han establecido objetivos estratégicos que les permitan alcanzar ciertos estándares que, de acuerdo con su giro de negocio, los llevara a la sostenibilidad deseada, para esto, es necesario establecer un modelo de medición integral a fin de conocer el desempeño de sus actores dentro de cada una de las áreas establecidas en una organización.

Por tanto, una de las herramientas que nos permite identificar de manera clara e integral el talento de los colaboradores es la matriz integral del desempeño que incluye

las nueve cajas, misma que proporciona las categorías de aporte individual de acuerdo con los resultados tanto cualitativos como cuantitativos obtenidos de la evaluación.

Una vez que se ha identificado el potencial del evaluado se proseguirá a ubicarlo en uno de los nueve cuadrantes que se detallan a continuación:

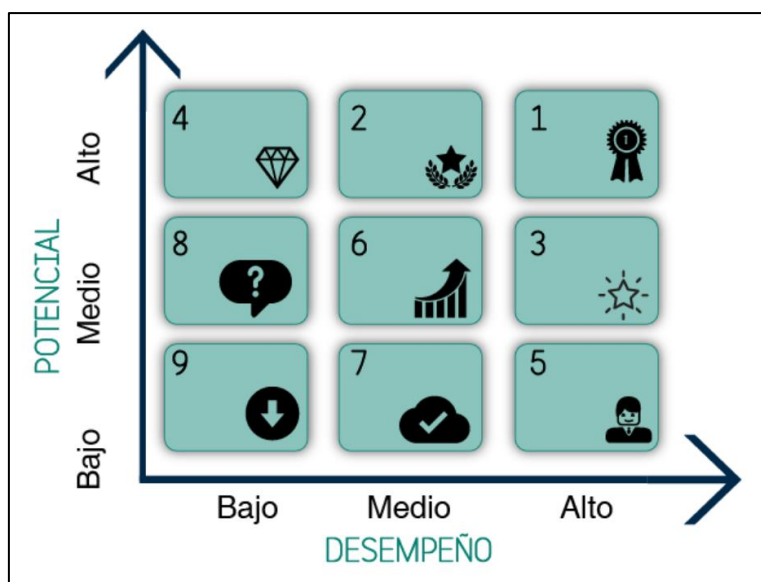


Figura 7 Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas, people next 2014.

- *1. Futuros líderes (súper estrella):* Son considerados la mejor opción para sucesiones y posiciones de mayor jerarquía. Ellos presentan altos niveles de desempeño y habilidades de liderazgo, se les debe reconocer y premiar sus esfuerzos considerándolos para puestos de trabajo con mayores responsabilidades y jerarquía.
- *2. Futura estrella en crecimiento:* En esta categoría se encuentran los colaboradores que muestran un alto potencial, pero al mismo tiempo su desempeño es promedio, ellos requieren que se les motive y por medio de retos salgan de zona de confort y puedan demostrar nuevas habilidades que aporten valor a la organización.
- *3. Futura estrella:* Son empleados que tienen alto desempeño y potencial promedio para llegar a puestos clave en la compañía, requieren seguir creciendo y ser motivados, eventualmente llegarán a ser buenos líderes.
- *4. Enigma (diamante en bruto):* Son colaboradores con alto potencial, pero con un desempeño bajo lo que nos indica que pueden estar ubicados en un puesto que

no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido descubrir su potencial. En este caso es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.

- *5. Profesionales confiables:* Son colaboradores que muestran un desempeño excepcional, pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas, puedes apoyarte en ellos para ser mentor de nuevos talentos en la organización, esto les servirá para desarrollar su liderazgo y puedan ser considerados para sucesiones en un futuro.
- *6. Empleados clave:* Igual que pasa con la categoría “dilema” tienen niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio, se les considera que pueden ser prometedores. Necesitan ser retados y motivados a dar lo mejor de sí mismos a la empresa.
- *7. Efectivos:* En esta categoría se posicionan los individuos que muestran un nivel de potencial bajo y un desempeño promedio, es decir cumplen las expectativas sin excederlas, sin embargo, no se les ve el potencial para futuros puestos. En este caso, es importante que se les presenten cambios en sus actividades para incitarlos a aprender cosas nuevas y estén motivados y comprometidos a avanzar.
- *8. Dilema:* Estas personas tienen potencial promedio, pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se trabaje con su motivación y compromiso, otorgándoles retos para que demuestren su capacidad.
- *9. Iceberg:* Si en tu equipo de trabajo identificas personal con bajo potencial y además su desempeño está por debajo de lo esperado tienes la opción de darles tiempo para observar sus avances y logros, en caso de que no sea así es probable que tengas que tomar la decisión de pedirles que dejen la organización.

Con la definición de cada uno de los cuadrantes podemos manifestar lo que nos dice Pérez (2014), “en el eje X (horizontalmente) se evalúa el desempeño y en el eje Y (verticalmente) el potencial de liderazgo (competencias), dando como resultado de ambos ejes una posición dentro de la cuadrícula, siendo el cuadrante 1 el que lidera estos aspectos, es decir, que cuenta con un alto rendimiento y alto potencial y en el extremo, el cuadrante 9 representa el personal con bajo rendimiento y bajo potencial.”

Adicional, es necesario resaltar lo que Barra (2017), indica acerca de la matriz del desempeño:

- Facilita la comunicación entre el líder y los miembros de su equipo de trabajo.
- Es una herramienta eficiente para identificar las necesidades de desarrollo del personal.
- Permite una evaluación precisa y objetiva al calibrar criterios y expectativas.
- Es útil para planear el desarrollo organizacional, es decir no solamente del colaborador en particular sino grupal de la empresa para lograr las metas globales. Así mismo, se pueden facilitar la toma de decisiones.
- Brinda información de valor para la aplicación de planes de sucesión, planes de desarrollo, planes de carrera y planes de compensación.
- Es un método sencillo y funcional que puede ser aplicado de manera rápida.

Bajo este orden de ideas, la matriz del desempeño permite colocar a los colaboradores en base a dos aristas muy importantes para una organización siendo el logro de los objetivos (desempeño) y las competencias (potencial).

9. Etnografía enfocada

Después de haber examinado cada uno de los conceptos que se encuentran relacionados con la gestión del talento humano, es necesario destacar lo que la teoría manifiesta acerca de la etnografía enfocada, debido a que en este trabajo de investigación se ha utilizado esta metodología a fin de extraer diversos aspectos de interés para la investigadora y preparar la propuesta entorno a lo analizado.

De acuerdo con lo que nos manifiesta Knoublauch (2005), el uso del término etnografía enfocada se centra en pequeños elementos de una sociedad propia; en este caso nuestra sociedad serán los colaboradores de la empresa objeto de estudio; incluso nos indica que, se debe mencionar los llamados estudios del lugar de trabajo, es decir, estudios de orientación etnográfica de actividades particulares en el curso del trabajo.

Otro aspecto importante, es detallar las bondades que la etnografía enfocada posee para facilitar el trabajo a los investigadores:

- Visitas de campo a corto plazo
- Intensidad de datos y análisis
- Intensidad de tiempo

- Grupo de sesiones de datos
- Actividades comunicativas
- Papel de observador de campo
- Conocimiento de fondo
- Codificación y análisis secuencial

Por tanto, la etnografía enfocada puede brindar apoyo metodológico innovador a los investigadores que están orientados principalmente en el comportamiento de un grupo de personas reconociendo sus rasgos más sobresalientes mismos que inciden en el desarrollo de una cultura empresarial, social, etc.

Capítulo segundo

Recopilación y análisis de la información

El presente capítulo tiene como finalidad describir el proceso de investigación que se realizará en la organización fuente de estudio, establecido en sus declaraciones fundamentales, misión, visión, valores, objetivos organizacionales y estructura, los que permitirán analizar cualitativa y cuantitativamente la mejor propuesta del modelo integral de evaluación del desempeño, considerando además, las competencias existentes y los indicadores de gestión de cada cargo.

1. Marco Empresarial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una compañía privada fundada el 12 de marzo del 2015, creada con el objetivo de dar un servicio diferenciado en administración de cartera y gestión de centro de atención telefónica, es importante mencionar que la inteligencia empresarial y la tecnología son la base de su gestión. Bpacompany cuenta con metodologías y herramientas de última generación, lo que les permite generar estrategias efectivas que convergen en la obtención de buenos resultados o buenas explicaciones.

En la actualidad existe un modelo de gestión del talento humano empírica que limita el poder establecer lineamientos para un sistema de evaluación integral, que coadyuve con los demás subprocesos de talento humano incluida la gestión del desempeño.

Partiendo de lo mencionado en los párrafos anteriores es necesario indicar que Bpacompany tiene una filosofía de *ser “una empresa de personas para personas”* cuyo pensamiento de los directivos ha constituido un pilar fundamental sobre el cual se levantaron su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

1.1 Misión

Aportar al desarrollo económico de nuestros clientes y de todos los que forman parte de la familia Bpacompany, mediante la prestación de servicios de consultoría y administración de riesgo de carteras a crédito, gestión de recuperación e inteligencia de negocios de carteras a crédito, con el respaldo de una gestión de administración por

procesos, infraestructura tecnológica de vanguardia y capital humano de alta calidad, fundamentados en el concepto de inteligencia empresarial.

1.2 Visión

Ser reconocida como la empresa de administración de riesgo y gestión de recuperación de carteras a crédito más prestigiosa y competitiva del mercado ecuatoriano, basada en el principio de prosperidad para todos.

1.3 Objetivos estratégicos

- Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes
- Incrementar el volumen de ventas
- Potencializar el posicionamiento de marca
- Orientar la cultura organizacional enfocada al Logro

1.4 Valores organizacionales

- Honestidad,
- Transparencia,
- Respeto,
- Lealtad,
- Equidad,
- Responsabilidad,
- Integridad.

1.5 Estructura Organizacional

Bpacompany cuenta en la actualidad con 9 cargos de los cuales forman parte 21 colaboradores directos debido al tamaño de la compañía, cabe recalcar que, para este trabajo de investigación no se considera a los empleados que trabajan en *outsourcing* pero que sí están considerados en el organigrama que observarán a continuación.

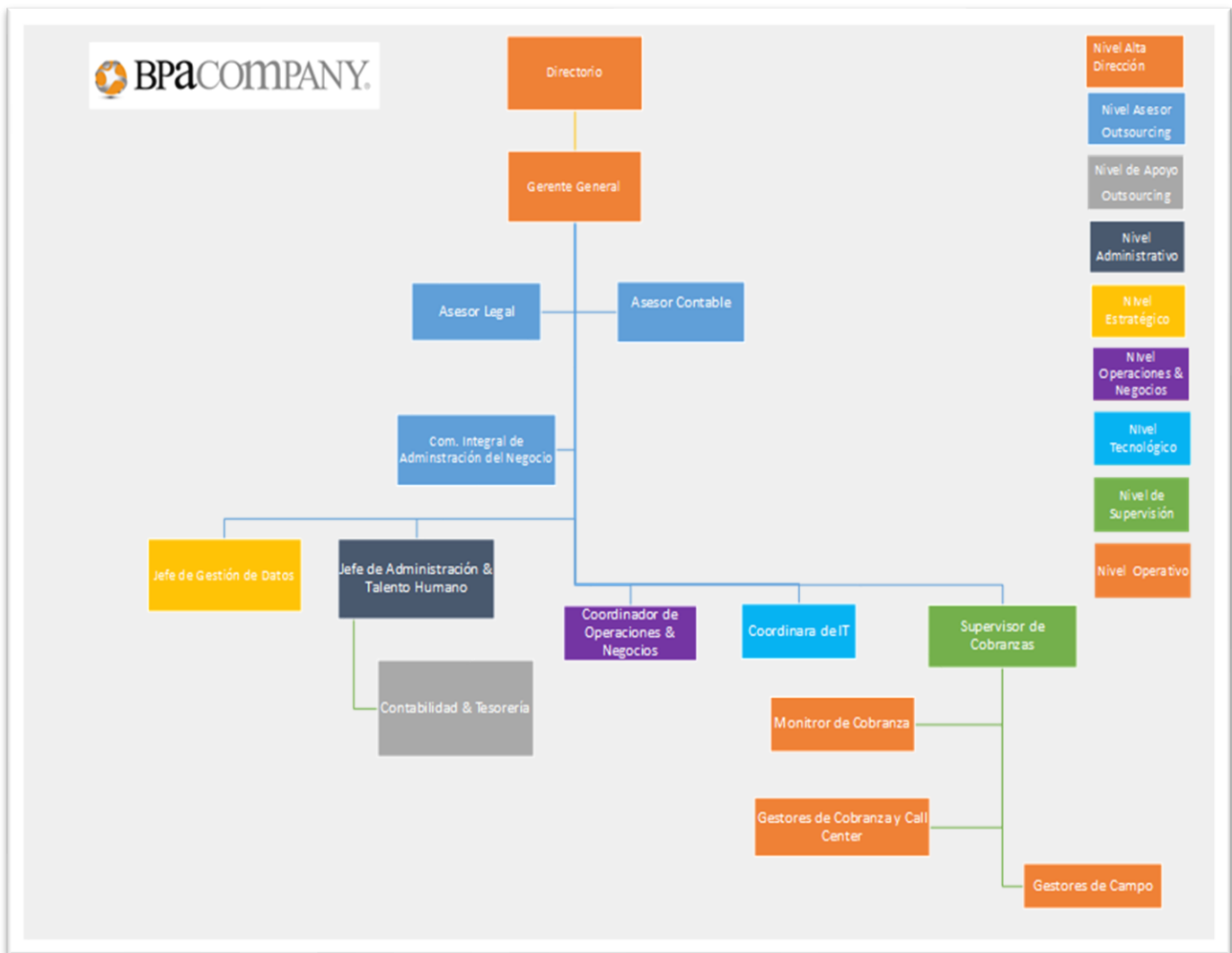


Figura 8. Organigrama BPACOMPANY C.L. (2016).

1.6 Servicios

- Entrega de avisos de cobro.
- Consultoría en procesos de cobranza y call center.
- Administración del riesgo de carteras a crédito.
- Gestión de recuperación y negociación de carteras a crédito y gestión de call center.

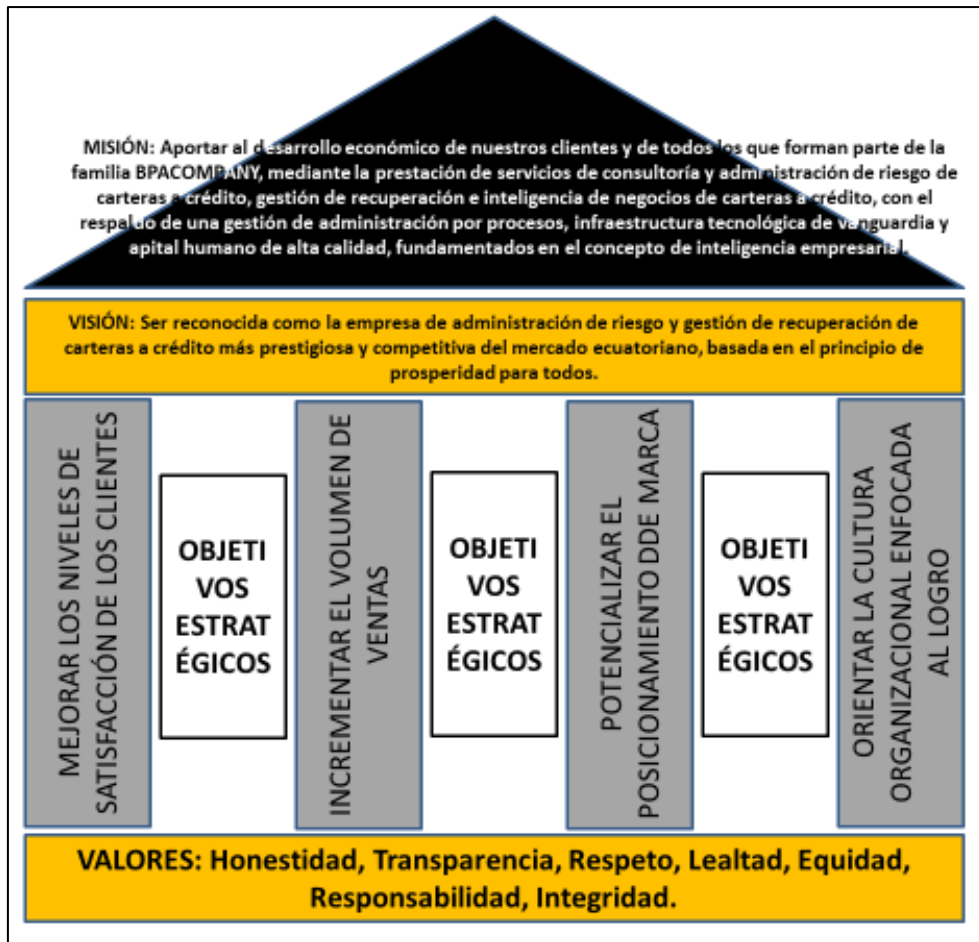


Figura 9. Mapa estratégico empresarial Bpacompany (2019).

Para apalancar este mapa estratégico empresarial la organización Bpacompany, inició sus procesos con el siguiente modelo de gestión por competencias desarrollado de forma empírica el mismo que se ha mantenido durante estos años, por tanto, se ha visto la necesidad de establecer un modelo técnico enfocado en la gestión integral del talento humano y por consiguiente se desarrolla el presente trabajo de investigación y aporte a la organización en mención.

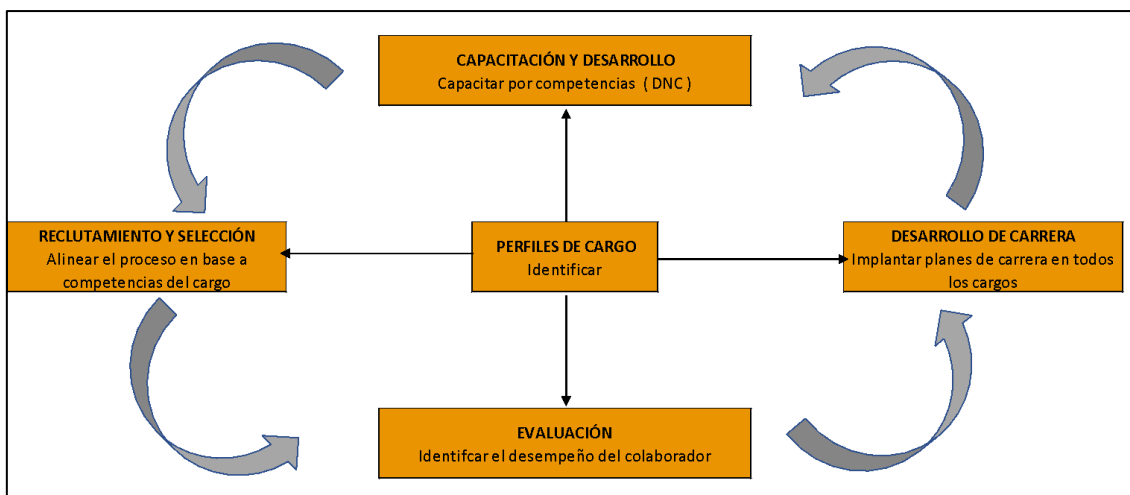


Figura 10. Modelo de gestión por competencias Bpacompany actual (2018)

1.7 Modelo de Competencias Institucionales

En la actualidad la compañía cuenta con un modelo de competencias institucionales tanto genéricas como específicas que han sido identificadas por el giro de negocio y alineado al cargo que cada colaborador cumple dentro de la organización.

Dicho lo anterior, este modelo se estableció en su momento mediante un trabajo conjunto entre el departamento de Talento Humano y la Dirección Estratégica enfocados en que las competencias y conductas claves deben estar presentes en cualquier integrante de la organización sin perder de vista el giro de negocio, esto, con el fin de diferenciar y definir el actuar de los colaboradores en relación con las funciones que cumplen dentro de la compañía a fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente.

Por otro lado, para la realización de ese objetivo se consideró los objetivos estratégicos, los valores institucionales y los servicios que se encuentran declarados en la sección anterior.

Para dar a conocer al lector el contexto general de las competencias que existen actualmente en Bpacompany de los cargos existentes se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 2

Cuadro de Competencias Bpacompany

COMPETENCIAS BPACOMPANY C.L.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	CARGO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
*IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN *INTEGRIDAD *AUTOCONTROL *TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA GENERAL	*LIDERAZGO *PENSAMIENTO ANALITICO *IMPACTO E INFLUENCIA
	JEFE DE GESTIÓN DE DATOS	*PENSAMIENTO ANALÍTICO *PREOCUPAIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD *INICIATIVA
	JEFE DE TALENTO HUMANO	*DESARROLLO DE PERSONAS *INICIATIVA *COMPRENSIÓN INTERPERSONAL
	COORDINADOR DE OPERACIONES	*PENSAMIENTO ANALÍTICO *INICIATIVA *PENSAMIENTO CONCEPTUAL
	COORDINADOR DE TECNOLOGÍA	*PENSAMIENTO ANALÍTICO *PENSAMIENTO CONCEPTUAL *BUSQUEDA DE INFORMACIÓN
	SUPERVISOR DE COBRANZAS	*IMPACTO E INFLUENCIA *LIDERAZGO *COMPRENSIÓN INTERPERSONAL
	MONITOR DE COBRANZAS	*DIRECCIÓN DE PERSONAS *INICIATIVA *PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD
	GESTOR DE COBRANZA TELEFÓNICO	*IMPACTO E INFLUENCIA *BUSQUEDA DE INFORMACIÓN
	GESTOR DE COBRANZA DOMICILIARIO	*IMPACTO E INFLUENCIA *BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

Fuente: Hay/McBer, 1998

Elaboración: Propia

2. Metodología de la investigación

El presente estudio se basa en una metodología de investigación tanto cualitativa que nos permitirá identificar las competencias que se desarrollan en todos los cargos de la organización, lo que representa la parte comportamental de los colaboradores, y a su vez, cuantitativa debido a que cada uno de los puestos de trabajo cuentan con indicadores de gestión que si bien, aún no están estandarizados o formalizados éstos deben ser cumplidos al final de cada periodo señalado aunque no exista una calendarización trimestral, semestral o anual.

2.1 Población

Bpacompany cuenta con una planilla de 21 personas tanto hombres como mujeres cuyas edades oscilan desde los 21 hasta los 40 años, se podría decir que es una población relativamente joven, adicional, cuenta con nueve cargos a nivel de organización tanto administrativo como operativo, siendo el 76% personal operativo.

El estudio es de tipo censal, es decir que, se realizará tomado en cuenta toda la población de la compañía para desarrollar la propuesta relacionada con el modelo integral de evaluación del desempeño y sus respectivas competencias e indicadores de gestión.

2.2 Variables

En la presente investigación se determina como variable independiente las competencias actuales tanto genéricas como específicas que están establecidas para cada uno de los cargos, mismas que fueron levantadas mediante un panel de expertos y encuestas para cumplir con lo que se requiere en cuanto al alineamiento con la organización.

Por otro lado, y como variable dependiente es la evaluación integral del desempeño que constará de diferentes factores determinados en base a indicadores de gestión cuantitativos enfocados a la estrategia de la organización y validadas con los directivos de la empresa.

2.3 Método de Investigación

Para desarrollar el tema de esta investigación mismo que comprende un alcance de orden descriptivo se empleará un método de etnografía enfocada, que no, es más que el entendimiento profundo de la realidad del comportamiento y actitudes de los

colaboradores de la empresa, así como también, las características de sus puestos de trabajo, siendo estos factores, los que inciden en la cultura de la compañía.

Por tanto, para la obtención de los datos que servirán de sustento para el desarrollo de la presente tesis, se utilizarán diferentes herramientas de investigación como fuentes primarias y secundarias a una población de veinte y un colaboradores y dos personas del directorio, siendo en total nueve puestos de trabajo.

2.4 Herramientas de investigación

Con la finalidad de efectuar el método señalado en el párrafo anterior, se utiliza como herramientas de investigación encuestas y panel de expertos, que son consideradas como técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa las mismas que nos permiten obtener respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten los colaboradores líderes respecto de las variables de investigación del área de estudio.

2.5 Acopio y procesamiento de la información

El panel de expertos está conformado por un staff de dos personas del directorio, la jefa de Talento Humano y dos líderes de las áreas donde se manejan equipos de trabajo.

Los expertos que han sido elegidos para el levantamiento de la información que la organización requiere para evaluar a su personal, son aquellos que conocen a fondo el giro de negocio y su aporte será revisar las competencias existentes para ajustarlas y otorgar las ponderaciones necesarias a cada una de ellas para la escala de medición.

Es necesario señalar que las competencias y sus definiciones que han sido revisadas con el panel de expertos, se ha tomado como referencia a HayGroup, debido a que este modelo en la actualidad de la empresa se ajusta a su realidad.

Para iniciar este proceso de acopio de la información la persona moderadora del panel es la jefa de talento humano quién explicó cómo se realizará paso a paso el procedimiento de análisis de cada sección o pregunta a los integrantes del panel.

Dicho lo anterior, se inició el análisis por parte de los integrantes del panel de expertos realizando una encuesta escrita que fue entregada con una anticipación de cinco días a tres miembros del staff y en la que incluye cuatro preguntas clave que serán el soporte para el desarrollo del modelo integral de evaluación que se propone en este trabajo de investigación.

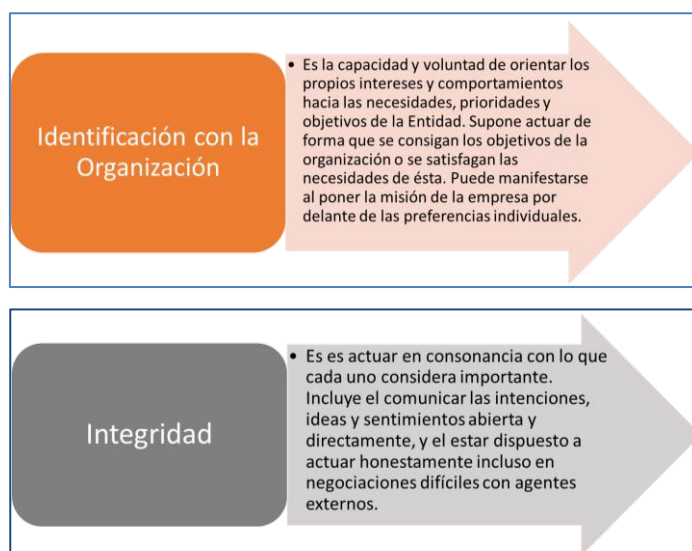
A continuación, se puede visualizar las preguntas que se encuentran en la encuesta a los colaboradores participantes del panel de expertos y que se mostrarán en la sección de anexos:

- 1.- Qué variables encuentra usted importante que se debería medir a los colaboradores?
- 2.- Considera que las competencias establecidas para cada cargo son suficientes para el perfil deseado?
- 3.- De qué forma se podrían medir los aspectos cuantitativos?
- 4.- De manera general indique a que aspectos le daría mayor peso, cualitativos/cuantitativos.

Una vez analizadas las respuestas de la encuesta, se coordinó una reunión con los colaboradores anteriormente mencionados para proceder con el debate en el panel de expertos e iniciar al análisis y propuesta en torno al tema del presente trabajo investigativo.

Se inició la reunión indicando que la compañía al cursar ya su quinto año de vida se ve en la necesidad de evaluar a los trabajadores de manera técnica, y para lo cual, se ha solicitado el criterio acertado de los colaboradores calificados a fin de que la propuesta en este trabajo de investigación sea lo más objetiva posible tanto para la compañía como para sus colaboradores.

Una vez que se ha entregado la información introductoria, se manifiesta que la organización hace dos años atrás, estableció cuatro competencias genéricas que son transversales a los nueve cargos que existen en ésta y que se detallan a continuación para el análisis.



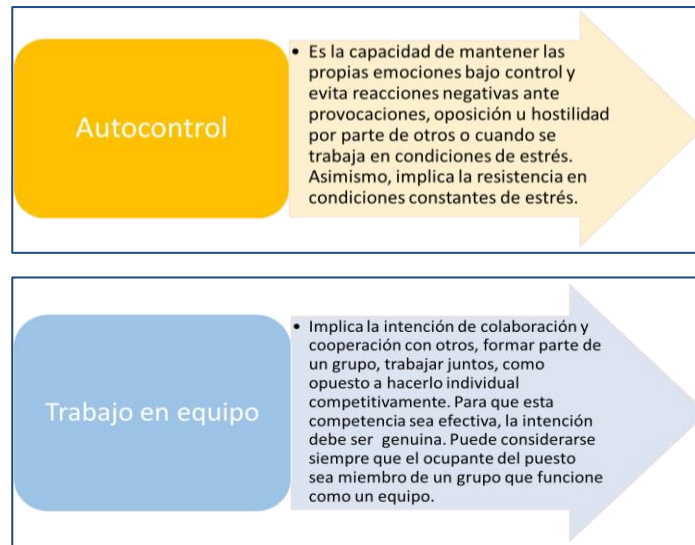


Figura 11. Competencias genéricas Bpacompany, 2018

Fuente: Hay/McBer, 1998

Elaboración: Propia

Por otra parte, cada uno de los cargos posee un perfil con distintas áreas de responsabilidad inherentes al puesto de trabajo y cuyas competencias específicas se han establecido hace dos años y se han mantenido hasta la actualidad.

En correspondencia con lo señalado anteriormente se presenta a continuación el detalle de competencias específicas por cargo en conjunto con su misión para un entendimiento integral:

Tabla 3

Competencias específicas por cargo Bpacompany

Cargo	Misión	Competencias
Gerencia General	Dirigir y representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrollar y definir los objetivos organizacionales. Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.	<p>Liderazgo: supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.</p> <p>Pensamiento analítico: es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p>

		<p>Impacto e influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.</p>
Jefe de Talento Humano	<p>Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral y salarial de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten; seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo de las personas, etc. Así como también, organizar, vigilar y gestionar todas las actividades relacionadas con la administración de la compañía.</p>	<p>Desarrollo de personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.</p> <p>Iniciativa: Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p> <p>Comprensión interpersonal: Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Incluye la sensibilidad intercultural.</p>
Jefe de Gestión de datos	<p>Extraer, transformar y construir información que contribuya con la gestión estratégica, operativa y de control referente a la gestión de la compañía, automatizando los procesos que tienen que ver con la referida gestión.</p>	<p>Pensamiento analítico: es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p> <p>Preocupación por el orden y la calidad: se refleja en la preocupación continua para dar seguimiento, revisar el trabajo y la información, y el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.</p> <p>Iniciativa: Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a</p>

		<p>cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p>
<p>Coordinador de Operaciones y negocios</p>	<p>Al Coordinador de Planificación y Estrategia le corresponderá desarrollar, administrar y coordinar la ejecución del proceso de planificación estratégica respecto de los lineamientos y objetivos organizacionales a través de metodologías de innovación, seguimiento, indicadores, metas y evaluación de proyectos que permitan abordar los objetivos propuestos. Asimismo, identificar nuevas oportunidades de negocio a través de la investigación de mercado.</p>	<p>Pensamiento analítico: es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p> <p>Iniciativa: Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p> <p>Pensamiento conceptual: Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual</p>
<p>Coordinador de Tecnología</p>	<p>Establecer y proveer el nivel de seguridad y control necesario para proteger los activos de información de BPACOMPANY garantizando la continuidad operacional de los servicios de comunicación, infraestructura tecnológica y seguridad, además de prestar apoyo a la gestión estratégica y operativa de la compañía.</p>	<p>Pensamiento analítico: es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p> <p>Pensamiento conceptual: Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p> <p>Búsqueda de Información: Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se</p>

		<p>requiere en el puesto. Pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.</p>
Supervisor de cobranzas	<p>Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para ello es necesario el desarrollo de una efectiva comunicación con los empleados. Optimizar el ritmo de las llamadas, dar asesoramiento y motivación al equipo de trabajo, resolviendo dudas y problemas con el fin de que se realicen las actividades de trabajo de una manera óptima.</p>	<p>Impacto e influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.</p> <p>Liderazgo: supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.</p> <p>Comprensión interpersonal: Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Incluye la sensibilidad intercultural.</p>
Monitor de cobranzas	<p>Coordinar y supervisar el cumplimiento de la recaudación de las obligaciones asignadas por los cedentes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.</p>	<p>Dirección de personas: Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Según las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante.</p> <p>Preocupación por el orden y la calidad: se refleja en la preocupación continua para dar seguimiento, revisar el trabajo y la información, y el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.</p> <p>Iniciativa: Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a</p>

		cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
Gestor de cobranza telefónico	Ejecutar la planificación de cobro de deudas y sinceramiento de saldos de las diferentes carteras mediante la gestión de cobranza telefónica.	Impacto e influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Búsqueda de Información: Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.
Gestor de cobranza domiciliaria	Ejecutar la planificación de cobro de deudas y sinceramiento de saldos de las diferentes carteras mediante la gestión de cobranza domiciliaria, y realizar el acompañamiento de las directoras de algunos cedentes.	Impacto e influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Búsqueda de Información: Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Fuente: Hay/McBer, 1998

Elaboración: Propia

Asimismo, se ha determinado que las evaluaciones no solo deben enfocarse en las características cualitativas del colaborador, sino también en aspectos cuantitativos los cuales serán obtenidos mediante indicadores de gestión de cada una de las áreas.

Para desarrollar lo mencionado en el párrafo anterior se solicita al responsable de cada una de las áreas su cuadro de iniciativas estratégicas y posibles indicadores que se

hayan establecido de acuerdo con sus funciones y que se podrán observar en la sección de anexos, cabe indicar que no todos los cargos han proporcionado información escrita.

A continuación, aparecen de manera consolidada y estandarizada las iniciativas estratégicas de cada cargo:

Tabla 4
Iniciativas estratégicas por cargo Bpacompany

Área	Iniciativas Estratégicas
Talento Humano	Incrementar la base de gestores de cobranzas.
	Minimizar los tiempos de respuesta ante las necesidades.
	Desarrollar planes de formación individual
	Reducir porcentaje de brechas.
Gestión de datos	Implementar tableros de información para los clientes actuales considerando sus indicadores claves.
	Implementar tableros de información de las Áreas de Gerencia, Operaciones, Talento Humano, Supervisión del CBC.
	Adquirir un Software para Generación de Reportes, etc.
Operaciones y negocios	Definir herramienta para monitoreo diario desempeño call center.
	Impulsar el desarrollo comercial.
Tecnología	Crear procesos de ingreso de gestiones en el CRM de las campañas de SMS enviados.

	Implementar Supervisor Electrónico.
	Identificar el comportamiento de clientes según los compromisos de pago generados.
	Implementar pantalla para el control y seguimiento de compromisos de pago de los gestores.
	Implementar un score sobre los teléfonos contactados por cliente.
	Automatizar las plantillas de evaluación de los gestores CBC.
	Implementar una intranet de BPA.
Cobranzas	Cumplir Tasa de efectividad requerida

Fuente: Bpacompany, 2018

Elaboración: Propia

Conviene indicar que cada área de la empresa ha establecido sus iniciativas estratégicas que apalanquen los objetivos institucionales, sin embargo, no se han llegado a establecer los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de estas iniciativas.

Por tal motivo, el área de talento humano procedió a recopilar información a través los descriptivos de cargo donde se especifican las finalidades o responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo y así establecer los posibles indicadores que servirán de insumo para medir el nivel de desempeño de los colaboradores.

A continuación, se despliega una tabla consolidada con el nombre del cargo, la misión y áreas de responsabilidad que han sido tomados de los descriptivos de cargo que constan en la sección de anexos.

Tabla 5

Descriptivo de cargos actual en Bpacompany

Cargo	Misión	Áreas de responsabilidad
Jefe de Talento Humano	Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral y salarial de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten; seleccionar el personal, evaluarlos, identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo de las personas, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Levantar el Proceso de Selección. 2.- Coordinar el Proceso de Capacitación y Desarrollo. 3.- Ejecutar el Proceso de Evaluación 4.- Ejecutar la Compensación /nómina
Jefe de Gestión de Datos	Extraer, transformar y construir información que contribuya con la gestión estratégica, operativa y de control referente a la gestión de la compañía, automatizando los procesos que tienen que ver con la referida gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de los datos de la compañía y de sus diferentes carteras. 2. Control efectivo de los datos de la compañía, así como de los KPIS que defina la misma. 3. Difundir los datos a la organización en función de las definiciones de la Gerencia General. 4. Certificar el uso de la información y de los datos que son usados por otros usuarios.
Coordinador de operaciones y negocios	Desarrollar, administrar y coordinar la ejecución del proceso de planificación estratégica respecto a los lineamientos y objetivos organizacionales a través de metodologías de innovación, seguimiento, indicadores, metas y evaluación de proyectos que permitan abordar los objetivos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Diseñar, coordinar, dirigir y controlar los procesos de planificación estratégica y planificación táctica-operativa de la organización 2.- Dirigir la difusión de la planificación, evaluación de escenarios y riesgos empresariales. 3.- Establecer los mecanismos para hacer seguimiento y monitorear el cumplimiento de la planificación estratégica y táctica-operativa. 4.- Responder con todos los requerimientos que los cedentes soliciten en materia de operaciones y resultados.
Coordinador de Tecnología	Establecer y proveer el nivel de seguridad y control necesario para proteger los activos de información de BPACOMPANY garantizando la continuidad operacional de los servicios de comunicación, infraestructura tecnológica y seguridad, además de prestar apoyo a la gestión estratégica y operativa de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Evaluar y administrar los riesgos de TI, el desempeño y capacidad de los recursos. 2.- Administrar los incidentes, los problemas, la configuración hardware y software, el ambiente físico y las operaciones. 3.- Gestionar la adquisición y mantenimiento de los softwares, la infraestructura tecnológica, los

		<p>insumos de TI, además de identificar y asignar costos.</p> <p>4. - Planificar, definir y establecer el plan estratégico de TI alineado con objetivos y metas de BPACOMPANY; la arquitectura de datos institucional; el plan de infraestructura, los procesos, organización y relaciones de TI; la seguridad de los sistemas; la comunicación de las aspiraciones y la dirección estratégica.</p>
Supervisor de Cobranzas	<p>Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para ello es necesario el desarrollo de una efectiva comunicación con los empleados.</p> <p>Optimizar el ritmo de las llamadas, dar asesoramiento y motivación al equipo de trabajo, resolviendo dudas y problemas con el fin de que se realicen las actividades de trabajo de la manera más eficiente posible.</p>	<p>1.- Responsable de ejecutar y controlar la operatividad de la cobranza, de acuerdo con los Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas.</p> <p>2.- Evaluar el desempeño de los colaboradores s su cargo.</p>
Monitor de Cobranzas	<p>Coordinar y supervisar el cumplimiento de la recaudación de las obligaciones asignadas por los cedentes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.</p>	<p>1.- Responsable de controlar la operatividad de la cobranza en campo, de acuerdo con los Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas, a través de los Gestores de Cobranza domiciliaria.</p> <p>2.- Levantar las incidencias que afecten la recuperación normal de la cartera a fin de que sean reportadas a su línea de supervisión.</p> <p>3.- Coordinar las visitas requeridas por los clientes.</p> <p>4.- Evaluar el desempeño de los gestores de campo.</p>
Gestor de cobranza telefónico	<p>Ejecutar la planificación de cobro de deudas y sinceramiento de saldos de las diferentes carteras mediante la gestión de cobranza telefónica.</p>	<p>1.- Gestionar llamadas telefónicas a los clientes en función de las campañas, estrategias y pedidos puntuales que realicen los clientes, debidamente planificadas para que se acerquen a realizar el pago de los dividendos de sus créditos.</p> <p>2.- Reportar al Supervisor del CBC todos aquellos casos que justifiquen una acción especial o particular.</p>
Gestor de cobranza domiciliaria	<p>Cumplir con la recaudación de las obligaciones asignadas por</p>	<p>1.- Gestionar la cobranza en campo, de acuerdo con los</p>

	los clientes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.	Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas, a través de los Gestores de Cobranza domiciliaria. 2.- Levantar las incidencias que afecten la recuperación normal de la cartera a fin de que se tomen los correctivos necesarios.
--	--	--

Fuente: Bpacompany, 2018

Elaboración: Propia

En relación con la tabla anteriormente detallada, donde se puede observar la finalidad de los puestos de trabajo, resulta necesario indicar que en el capítulo tres se levantarán los indicadores de gestión de cada cargo a fin de poder cumplir con las iniciativas estratégicas que cada una de las áreas posee.

Capítulo tercero

Marco Proposicional

Propuesta del diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño

1. Afinamiento del modelo de competencias (Cómo) e indicadores (Qué)

De acuerdo con la información levantada con el grupo de expertos y detallada en el capítulo anterior, la empresa cuenta con un modelo de competencias que estaban acorde a la etapa de arranque de ésta, por lo tanto, en esta sección se propone complementar las competencias que serán parte de las transversales a todos los cargos de la compañía y que están basadas en los objetivos estratégicos y son: Orientación al Logro y Orientación al Cliente.

De igual modo las competencias específicas también serán ajustadas de acuerdo con las funciones de cada cargo, estos dos tipos de competencias serán precisadas más adelante con sus definiciones y niveles.

Adicionalmente, y en cuanto a la información cuantitativa, es decir, sobre los indicadores tanto empresariales como departamentales, se observa que existe la necesidad de establecerlos con la alta dirección y con cada líder de área, con el objetivo de reducir la incertidumbre e identificar fortalezas y debilidades de los procesos, pero principalmente, que el modelo propuesto sea un insumo adecuado y suficiente para el modelo integral de evaluación.

Con respecto al punto anterior, para instaurar los indicadores empresariales se mantuvo una reunión con la alta dirección a través de un taller en el cual se analizaron y establecieron los siguientes indicadores de gestión para cada objetivo estratégico, así como las ponderaciones de cada uno en función de las prioridades de negocio.

Tabla 6
Objetivos estratégicos e indicadores empresariales

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ponderación
Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes	% de satisfacción de clientes	25%
Incrementar el volumen de ventas	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
Potencializar el posicionamiento de marca	Posicionamiento de marca.	25%
Reforzar en enfoque al Logro en los colaboradores.	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%

Fuente: Bpacompany, 2019

Elaboración: propia

De conformidad con lo señalado en el párrafo anterior, se debe indicar que con el desarrollo de estos indicadores empresariales se medirá la gestión de la Gerencia General, debido a que su misión está estrechamente vinculada al crecimiento de la organización a través de los objetivos estratégicos.

Así mismo, los indicadores para cada área fueron identificados con los responsables de cada unidad, incluyendo sus respectivas ponderaciones para que en su momento sean validadas por el directorio y así poder crear las respectivas mediciones que se llevarán a cabo en la etapa de evaluación.

Tabla 7
Indicadores de cada área

Área	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Ponderación
Talento Humano	Incrementar la base de gestores de cobranzas.	% de incremento de gestores	10%
	Minimizar los tiempos de respuesta ante las necesidades.	Tiempo de respuesta en atención de requerimientos	40%
	Desarrollar planes de formación individual.	% de cumplimiento de capacitación individual	20%

	Reducir porcentaje de brechas.	% de cierre de brechas de desempeño integral	30%
Gestión de datos	Implementar tableros de información para los clientes actuales considerando sus indicadores claves.	% de satisfacción de clientes externos	50%
	Implementar tableros de información de las Áreas de Gerencia, Operaciones, Talento Humano, Supervisión del CBC.	% de satisfacción de clientes internos	30%
	Adquirir un Software para Generación de Reportes, etc.	% de adaptación del nuevo software a los requerimientos.	20%
Operaciones y negocios	Definir herramienta para monitoreo diario desempeño Call Center.	Tasa de contactabilidad	20%
		Tasa de efectividad en recupero	50%
	Impulsar el desarrollo comercial.	% efectividad en cierre de ventas	30%
Tecnología	Crear procesos de ingreso de gestiones en el CRM de las campañas de SMS enviados.	% de mejoras en el CRM	15%
	Identificar el comportamiento de clientes según los compromisos de pago generados.	% de efectividad en la reportería.	20%

	Implementar un score sobre los teléfonos contactados por cliente.	% de mejoras en el score de teléfonos habilitados por cliente	25%
	Automatizar las plantillas de evaluación de los gestores CBC.	% de efectividad en la supervisión electrónica de cobranzas	15%
	Implementar una intranet de Bpacompany.	% de la mejora de la comunicación interna.	25%
Cobranzas	Cumplir Tasa de recuperación requerida	Tasa de efectividad.	100%

Fuente: Bpacompany 2019

Elaboración: propia

Al mismo tiempo, para el modelo que se va a plantear se necesitará desglosar los indicadores para los cargos específicos, es decir, aquellos que están englobados en el área de cobranzas y que a continuación se presentan en una tabla, éstos también serán sujetos de validación por parte de la alta dirección para la propuesta de evaluación integral.

Para este análisis se realizó una reunión con el supervisor y monitor de cobranzas quienes son los dos empleados que manejan equipos de trabajo y que de acuerdo con sus procesos brindaron la información necesaria para poder levantar los indicadores tanto de ellos que son líderes como los de sus colaboradores.

Tabla 8

Indicadores con ponderación de los cargos específicos

Cargo	Misión	Indicadores	Ponderación
Supervisor de cobranzas	Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para ello es necesario el desarrollo de una efectiva comunicación con los empleados. Optimizar el ritmo de las llamadas, dar asesoramiento y motivación al equipo de trabajo, resolviendo dudas y problemas con el fin de que se realicen las actividades de trabajo de la manera más eficiente posible.	% recuperación cartera por segmento	60%
		% efectividad por monitor y gestores	40%
Monitor de cobranzas	Coordinar y supervisar el cumplimiento de la recaudación de las obligaciones asignadas por los cedentes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.	% cumplimiento de visitas programadas	50%
		% evaluaciones y retroalimentación realizadas	30%
		% incidencias gestionadas	20%

Gestor de cobranza telefónica	Ejecutar la planificación de cobro de deudas y sinceramiento de saldos de las diferentes carteras mediante la gestión de cobranza telefónica.	% efectividad de llamadas	70%
		% acciones resueltas sobre casos especiales	30%
Gestor de cobranza domiciliaria	Cumplir con la recaudación de las obligaciones asignadas por los clientes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.	% cumplimiento visitas asignadas	70%
		% acciones resueltas sobre incidencias	30%

Fuente: Bpacompany, 2019

Elaboración: propia

2. Niveles de competencias propuestos

Es necesario indicar que, si bien las competencias genéricas son transversales a la organización, es decir, que aplican a todos los cargos y las personas de la compañía; el nivel de desarrollo de cada competencia dependiendo de cada cargo no necesariamente es el mismo. Por lo tanto, se ha tomado como base referencial el modelo de Hay/Mcber, y complementado con otros diccionarios como el de Martha Alles para tener un abanico de alternativas en materia de competencias que se ajusten a la realidad de la compañía.

Con estos insumos, su codificación fue fundada en una escala de cuatro niveles de desarrollo para las competencias tanto genéricas como para cada cargo, siendo 1 la competencia más básica que debe tener el colaborador de acuerdo con sus funciones y 4 la más desarrollada.

Por tanto, estas competencias con sus niveles han sido revisadas y ajustadas junto con el panel de expertos para que formen parte de las competencias definitivas de esta propuesta y se las muestra en las siguientes tablas.

Tabla 9
Niveles de competencias genéricas

Tipo de competencia	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos
Genérica	Identificación con la organización	Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los	1	Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la organización.
			2	Lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él.

		objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales	3	Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la empresa.
			4	Pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).
Genérica	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.	1	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.
			2	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.
			3	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando beneficio potencial, rentabilidad, análisis coste-beneficio.
			4	Asume riesgos empresariales calculados comprometiendo recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados.
Genérica	Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	1	Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.
			2	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
			3	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida.

			4	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.
Genérica	Trabajo en equipo	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.	1	Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones de este, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte con ellos toda la información importante o útil.
			2	Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.
			3	Coopera habitualmente con personas de otros departamentos o áreas de la empresa. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
			4	Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.

Fuente: Hay/McBer / Alles

Elaboración: propia

Es necesario indicar que basado en la tabla anterior donde se puede observar la definición de cada nivel de las competencias genéricas / organizacionales, el área de talento humano junto con la gerencia general han definido que para el perfil de los puestos de trabajo en Bpacompany se deben cumplir con lo detallado en la tabla que a continuación se despliega en materia de competencias genéricas, debido a que éstas están ligadas directamente con los objetivos estratégicos de la compañía y vendrían a ser la base de lo requerido en cuanto a cumplimiento comportamental.

Es así como esta definición se desarrolló mediante en un taller en el que la líder del área de talento humano brindó asesoría a la gerencia general en cuanto a los niveles

que tiene cada competencia y la correlación que debe existir con las características del puesto de trabajo, para su aprobación a la propuesta.

Tabla 10
Niveles de competencias genéricas / organizacionales

COMPETENCIAS	GERENCIA GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE DATOS	COORDINADOR DE OPERACIONES Y NEGOCIOS	COORDINADOR DE TECNOLOGÍA	SUPERVISOR DE COBRANZAS	MONITOR DE COBRANZAS	GESTOR DE COBRANZA TELEFÓNICO	GESTOR DE COBRANZA DOMICILIARIA
Identificación con la organización	4	4	4	4	4	3	3	2	1
Orientación al Logro	4	4	4	3	3	3	3	2	2
Orientación al Cliente	4	4	2	4	2	2	2	1	1
Trabajo en Equipo	4	4	3	4	3	4	3	1	1

Fuente: Hay/McBer ,2006 / Alles Martha, 2002

Elaboración: propia.

Una vez que se ha detallado las competencias genéricas y su cuadro de niveles establecido para cada cargo, a continuación, se ha desarrollado un diccionario de las competencias específicas que podrán ser aplicadas a cada puesto de trabajo con sus diferentes comportamientos mismos que están alineados a los cuatro niveles propuestos.

Tabla 11
Diccionario de competencias específicas con niveles

Competencia	Definición	Niveles	Comportamientos
Liderazgo	Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.	1	Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no sea necesario dar la información.
		2	Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas.

		3	Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.
		4	Se asegura de que los demás participen de sus objetivos, misión, clima, políticas, y comunica una visión a futuro.
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	1	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.
		2	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
		3	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de negocios y de crear alianzas estratégicas.
		4	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.
Impacto influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.	1	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor.
		2	Piensa de antemano en el efecto que una acción producirá en la imagen que los demás tienen de él. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

		3	Usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C. Utiliza expertos u otras personas para influir.
		4	Utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas
Desarrollo de personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.	1	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas.
		2	Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo.
		3	Da feedback positivo o negativo como estrategia de desarrollo.
		4	Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
Comprensión interpersonal	Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Incluye la sensibilidad intercultural.	1	Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
		2	Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
		3	Entiende el sentido o por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen.
		4	Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas.
Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones	1	Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

	complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	2	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.
		3	Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil.
		4	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás.
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	1	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
		2	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
		3	Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
		4	Realiza análisis lógicos. Tiene la capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y establece conexiones relevantes entre datos numéricos.
Iniciativa	Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.	1	Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar.
		2	Se anticipa a corto plazo detectando oportunidades y/o problemas y actúa en un plazo menor a 1 mes.
		3	Se anticipa a mediano plazo creando oportunidades y/o minimizando problemas que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.

		4	Se anticipa a largo plazo creando oportunidades o evitando problemas que no son evidentes para los demás con más de 1 año de antelación.
Preocupación por el orden y la calidad	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	1	Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos.
		2	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
		3	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
		4	Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.	1	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.
		2	Descompone los problemas en partes. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
		3	Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.
		4	Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	1	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
		2	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controla la calidad del trabajo y verifica la información a fin de ser ejecutas.
		3	Administra simultáneamente diversos proyectos, y establece mecanismos de coordinación y control de los procesos.
		4	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables.
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	1	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido.
		2	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
		3	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Demuestra interés por aprender.
		4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.
Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.	1	Presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la situación planteada por el cliente.
		2	Presenta soluciones recurriendo al <i>know how</i> de otros para ofrecer una solución adecuada
		3	Presenta soluciones novedosas para problemas o situaciones del cliente.

		4	Presenta una solución novedosa y original, a los requerimientos del cliente, solución que ni la propia empresa ni otra competidora habían presentado antes.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	1	Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.
		2	No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
		3	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
		4	Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.
Dirección de personas	Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".	1	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.
		2	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
		3	Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos.
		4	Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.
Empowerment	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	1	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

	Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	2	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
		3	Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, a fin de mejorar el rendimiento del negocio.
		4	Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Al igual que con las competencias genéricas, también se detalla un cuadro de niveles de las competencias específicas que la compañía considera idónea en cuanto al nivel que debería tener cada cargo para cumplir con sus funciones de manera efectiva.

Tabla 12

Niveles de competencias específicas

COMPETENCIAS	GERENCIA GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE DATOS	COORDINADOR DE OPERACIONES Y NEGOCIOS	COORDINADOR DE TECNOLOGÍA	SUPERVISOR DE COBRANZAS	MONITOR DE COBRANZAS	GESTOR DE COBRANZA TELEFÓNICO	GESTOR DE COBRANZA DOMICILIARIA
Liderazgo	4								
Pensamiento estratégico	4								
Impacto e Influencia	4					3	2	3	3
Desarrollo de personas		4							
Comprensión interpersonal		3							
Pensamiento conceptual		3							
Habilidad analítica			4		3				
Iniciativa			4						
Preocupación por el orden y la calidad			3						
Pensamiento analítico				3					
Capacidad de planificación y organización				3					
Calidad del trabajo				4					
Innovación					3				
Búsqueda de información					3			1	2
Dirección de personas						2	2		
Empowerment						3			

Fuente y elaboración: propias

3. Perfiles de cargo


Una vez que se han definido las competencias institucionales tanto genéricas como específicas se han actualizado los descriptivos de cargo con base en el nuevo modelo y diccionario de competencias, esta actividad se la realizó en conjunto con la gerencia general y los líderes de las diferentes áreas mediante un comité de empresa donde cada uno expuso lo que sería fundamental para que un futuro candidato o un colaborador cumpla al cubrir una posición.

Estos descriptivos de cargo tienen como objetivo servir de guía para el proceso de reclutamiento y selección, determinar la remuneración de un colaborador, ser un aporte en el desarrollo de planes de carrera y el objetivo principal alineado con este trabajo investigativo es ser la base para medir el desempeño.

Dentro de los formatos del descriptivo que se han levantado en función a lo mencionado anteriormente estos incluyen misión, organigrama del cargo,

responsabilidades del cargo, perfil duro y perfil blando donde se especificará el nivel que le corresponde a cada competencia requerida y se lo muestra a continuación:

Cabe mencionar que, estos descriptivos que han sido levantados para cada uno de los cargos se los podrá visualizar a detalle en la sección de anexos.

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	Nombre del cargo	Fecha de elaboración:
		Fecha de actualización:

NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA

MISION DEL CARGO	ACCION	FUNCION	GUIA/S	RESULTADO
		¿Qué hace?	¿Dónde?	¿De acuerdo con qué?

Misión del cargo:

Organigrama del cargo:


```


graph TD
    A[ ] --- B[ ]
    A --- C[ ]
    A --- D[ ]
    A --- E[ ]
    A --- F[ ]
  
```

Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores:

DESCRPTIVO DEL CARGO																							
	Nombre del cargo	Fecha de elaboración:																					
		Fecha de actualización:																					
<p>Nombre los cargos que supervisa directamente:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">-</td> </tr> </table> <p>¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Empleados / Trabajadores:</td> </tr> </table> <p>Nombre los cargos que supervisa indirectamente:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">-</td> </tr> </table> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?</p> <p>.....</p> <p><u>INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">ÁREA</th> <th style="width: 20%;">FRECUENCIA</th> <th style="width: 50%;">PROPÓSITO DE LA RELACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">¿CON QUIÉN?</th> <th style="width: 20%;">FRECUENCIA</th> <th style="width: 50%;">PROPÓSITO DE LA RELACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </tbody> </table>				-	-	Empleados / Trabajadores:	-	-	ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN			•			•	¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN			•
-	-																						
Empleados / Trabajadores:																							
-	-																						
ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN																					
		•																					
		•																					
¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN																					
		•																					

DESCRIPTIVO DEL CARGO			
	Nombre del cargo	Fecha de elaboración:	
		Fecha de actualización:	

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.
2.
3.
4.

Perfil Duro:

.....

.....

.....

.....

Perfil Blando:

Competencias Genéricas	Nivel

Competencias Específicas	Nivel

Figura 12. Formatos Descriptivo cargo Bpacompany
Elaboración: propia

3-3

Después de que se ha analizado y detallado los perfiles de cargo de Bpacompany, el modelo de competencias institucionales y el cuadro de indicadores de gestión, cabe indicar, que con estos insumos afinados se procede a la construcción del modelo integral de evaluación a través de los siguientes lineamientos secuenciales:

4. Factores del modelo integral de evaluación

Por lo que se refiere a la propuesta del diseño del modelo integral de evaluación de desempeño, éste considerará el desempeño cuantitativo y cualitativo mismas que tendrán una equivalencia porcentual.

Es fundamental señalar que siendo una empresa orientada a resultados por su giro de negocio, la ponderación que se daría en la primera etapa de la propuesta de acuerdo a una definición con la Gerencia General, es decir, el primer año en el que se ejecute la evaluación se considerará de la siguiente manera: los objetivos tendrán un peso del 70%, las competencias genéricas un 20% como ya indicamos anteriormente, éstas están ligadas a los objetivos estratégicos y las competencias específicas o de cargo un 10%; en la figura que se despliega a continuación podemos observar lo mencionado en este párrafo.

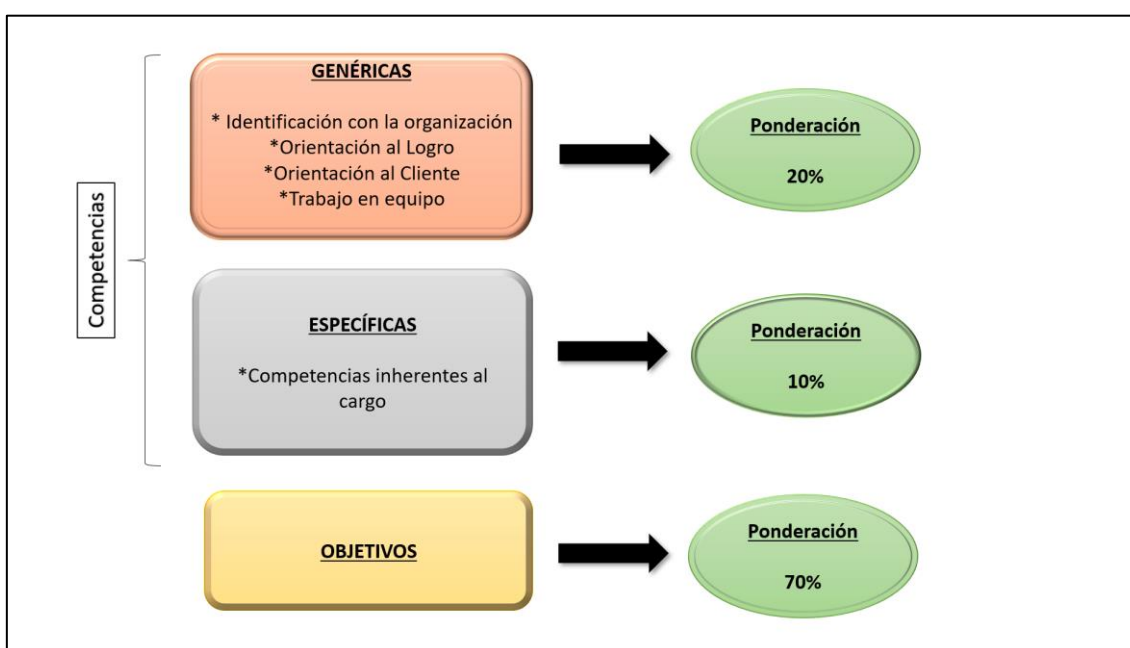


Figura 13. Factores de evaluación Bpacompany, 2019

Elaboración: propia

5. Evaluadores del proceso

Para continuar con la propuesta de este nuevo modelo integral de evaluación podemos manifestar que en la actualidad las organizaciones buscan identificar información sobre el desarrollo de las competencias requeridas para el cargo que ha sido encomendado a un trabajador, es así que, se designa a las personas calificadas para fungir como evaluadores quienes pueden ser personas de cargos jerárquicos superiores al cargo

evaluado, pares / compañeros, subordinados, proveedores, clientes y por supuesto, la autoevaluación, donde la persona evaluada genera un criterio propio sobre su desempeño.

Por lo tanto, se pueden realizar evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360° que generen información valiosa y objetiva en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes que maneja una persona en un cargo de trabajo específico.

Es necesario indicar que las evaluaciones de 90° y 180° aplica para todos los niveles de una organización en las que intervienen el jefe inmediato y el evaluado, mientras que para una evaluación 270° se aplica para el nivel gerencial y niveles de supervisión, y finalmente, la evaluación 360° que vendría a ser la más completa y aplica solamente para niveles gerenciales. Asimismo, el papel de evaluador en cualquiera de sus fases es ser objetivo, orientador frente a los resultados, facilitador del diálogo, y estimulador del trabajo en equipo.

En el caso de Bpacompany, en la que siendo una empresa que por primera vez va a realizar una evaluación por competencias y hasta que el modelo propuesto entre en un proceso de estabilización y se genere una cultura de evaluación en la empresa, se definió con la Gerencia General que se iniciaría con la evaluación 180° como se muestra en la siguiente figura.

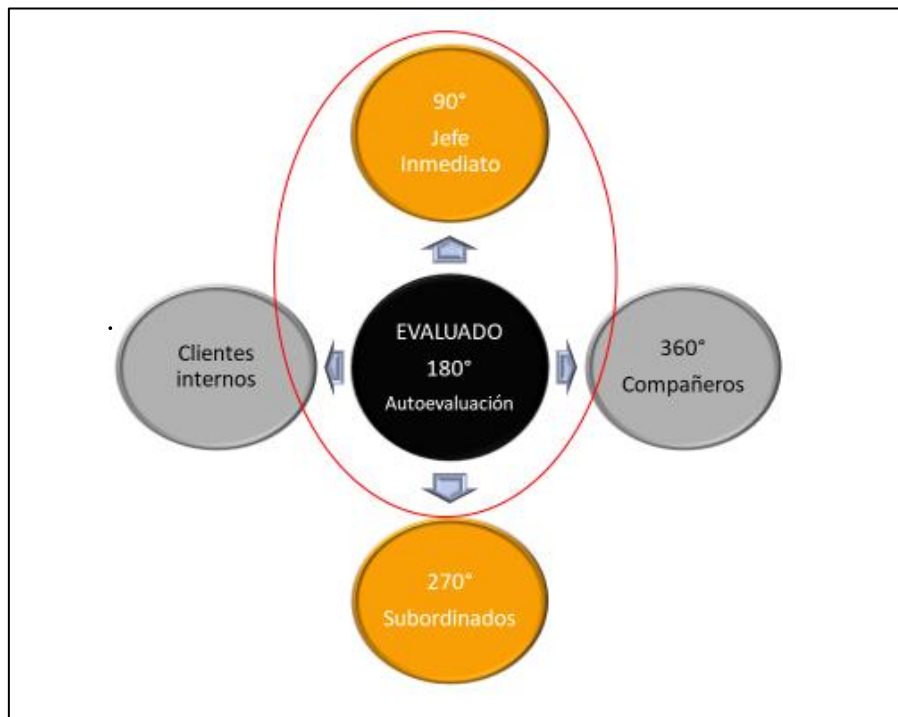


Figura 14. Evaluación del desempeño por fases, PricewaterhouseCoopers
Elaboración: propia

Por tanto, con el desarrollo de este nuevo modelo de evaluación que se propone para la compañía objeto de estudio propende a aumentar la comunicación y las relaciones interpersonales del evaluado tanto con sus pares y subordinados como con su jefe inmediato y a su vez genera un sistema de aprendizaje donde se impulsa el desarrollo de áreas de mejora mediante capacitación, carrera, incluso salarialmente hablando y lo más importante para el cierre de brechas. De este modo, el colaborador recibirá la retroalimentación y reconocimiento por su trabajo realizado diariamente.

6. Periodicidad

Con respecto a la periodicidad de las evaluaciones, se ha estimado que éstas sean realizadas anualmente considerando los factores tanto cualitativos como cuantitativos, además, se ha estipulado que se llevará a cabo una sesión de revisión o evaluación previa al final del primer semestre del año con el fin de dar seguimiento al desempeño y retroalimentar al colaborador antes de hacer el cierre del año, de ese modo poder realizar ajustes sobre las brechas que estén perjudicando el rendimiento deseado.

7. Factores de evaluación cuantitativa

Una vez determinado los factores de evaluación cualitativa, se procede a la identificación de los factores que servirán de base para la evaluación cuantitativa, para lo cual, se plantea un modelo multifactor que permita evaluar a las personas por el cumplimiento de indicadores empresariales, departamentales e individuales con una ponderación de cada uno de estos dependiendo del nivel del cargo.

Tabla 13

Modelo multifactor empresarial

NIVEL ESTRATÉGICO/ GERENCIAL	50%	50%	
NIVEL TÁCTICO/ DEPARTAMENTALES	30%	40%	30% *
NIVEL OPERATIVO / INDIVIDUALES	10%	40%	50%

Resultados del negocio: refuerza el trabajo coordinado inter-departamentos
Resultados de cada Departamento: Refuerza el trabajo coordinado intra-departamentos
Resultados individuales: Refuerza el trabajo individual

Fuente: PricewaterhouseCoopers
Elaboración: propia

★ En el caso de los cargos tácticos como jefaturas y coordinaciones que por el momento no tengan equipo a cargo, solo se establecerán los indicadores empresariales y departamentales con un 45% - 55% respectivamente, debido a que éstos tienen mayor impacto en el logro de los objetivos de la empresa y los del departamento a su cargo.

Por otra parte, utilizando este modelo multifactor se procede a desarrollar el modelo de desempeño cuantitativo para cada uno de los cargos, de manera que, cada cargo tenga una ponderación tanto para indicadores empresariales, departamentales e individuales por la visión de crecimiento a futuro de la empresa.

A continuación, se presentan las tablas del modelo multifactor por cargo detalladas con sus indicadores y ponderaciones.

Tabla 14

Modelo multifactor por cargo

JEFE DE TALENTO HUMANO		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 45%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 55%	% de incremento de gestores	50%
	Tiempo de respuesta en atención de requerimientos	30%
	% de cumplimiento de capacitación individual	20%
	% de cierre de brechas de desempeño integral	30%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 15
Modelo multifactor por cargo

JEFE DE GESTIÓN DE DATOS		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 45%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 55%	% de satisfacción de clientes externos	50%
	% de satisfacción de clientes internos	30%
	% de adaptación del nuevo software a los requerimientos.	20%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 16
Modelo multifactor por cargo

COORDINADOR DE OPERACIONES Y NEGOCIOS		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 45%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 55%	Tasa de contactabilidad	20%
	Tasa de efectividad en recupero	50%
	% efectividad en cierre de ventas	30%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 17
Modelo multifactor por cargo

COORDINADOR DE TECNOLOGÍA		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 45%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 55%	% de mejoras en el CRM	15%
	% de efectividad en la reportaría.	20%
	% de mejoras en el score de teléfonos habilitados por cliente	25%
	% de efectividad en la supervisión electrónica de cobranzas	15%
	% de la mejora de la comunicación interna.	25%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 18
Modelo multifactor por cargo

SUPERVISOR DE COBRANZAS		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 10%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 40%	Tasa de efectividad	100%
INDIVIDUALES 50%	% recuperación cartera por segmento	60%
	% efectividad por monitor y gestores	40%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 19

Modelo multifactor por cargo

MONITOR DE COBRANZAS		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 10%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 40%	Tasa de efectividad	100%
INDIVIDUALES 50%	% cumplimiento de visitas programadas	50%
	% evaluaciones y retroalimentación realizadas	30%
	% incidencias gestionadas	20%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 20

Modelo multifactor por cargo

GESTOR DE COBRANZA TELEFÓNICA		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 10%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 40%	Tasa de efectividad	100%
INDIVIDUALES 50%	% efectividad de llamadas	70%
	% acciones resueltas sobre casos especiales	30%

Fuente y elaboración: propias

Tabla 21
Modelo multifactor por cargo

GESTOR DE COBRANZA DOMICILIARIA		
Tipo de Indicador	Indicadores	Ponderación
ESTRATEGICAS / EMPRESARIALES 10%	% de satisfacción de clientes	25%
	% de incremento de ventas con respecto al año anterior.	25%
	Posicionamiento de marca.	25%
	% de mejora en el cumplimiento de evaluación cuantitativa	25%
DEPARTAMENTALES 40%	Tasa de efectividad	100%
INDIVIDUALES 60%	% cumplimiento visitas asignadas	70%
	% acciones resueltas sobre incidencias	30%

Fuente y elaboración propia.

8. Escalas de calificación de evaluación integral

Para continuar con el desarrollo de esta propuesta se ha definido diferentes escalas de medición en conjunto con los líderes de área, la gerencia general y talento humano, basándose en los objetivos departamentales e individuales respectivamente para cada cargo, así como también, las competencias genéricas y específicas que deben cumplir de acuerdo con el perfil propuesto para los puestos de trabajo.

Bajo este orden de ideas y análisis se ha diseñado el formato de las escalas de medición que se divide de la siguiente manera: calificación por niveles de competencias, calificación por objetivos, escala de desarrollo por competencias cualitativamente y escala de resultados finales.

Es importante mencionar que tanto los indicadores y cada tipo de competencias tienen su ponderación en la que las competencias genéricas poseen un porcentaje más alto que las específicas por estar ligadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados, mientras que las específicas están vinculadas a las actividades diarias del cargo, estas especificaciones las veremos más adelante a detalle.

En la siguiente tabla se puede observar lo que se ha descrito en el párrafo anterior observando las escalas con sus ponderaciones.

Tabla 22

Escalas de medición para evaluación integral del desempeño

ESCALA DE CALIFICACIÓN COMPETENCIAS		
NIVEL 1	1	25%
NIVEL 2	2	50%
NIVEL 3	3	75%
NIVEL 4	4	100%
ESCALA DE CALIFICACIÓN OBJETIVOS		
EXCEDE		100%
CUMPLE TOTALMENTE		90%
CUMPLE PARCIALMENTE		80%
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA		70%
ESCALA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS		
DESARROLLADA		90% A 100%
EN DESARROLLO		80% A 89%
DESARROLLO BÁSICO		70% A 79%
ESCALA DE RESULTADOS FINALES		
MUY BUENO		90% - 100%
BUENO		80%-89%
REGULAR		70%-79%

Fuente y Elaboración: propias

9. Formatos de Evaluación integral

En la presente sección se observan los formatos que fueron diseñados en base al modelo integral de evaluación de desempeño mismos que se han ejemplificado con una simulación de evaluación sobre el cargo de la coordinación de tecnología tomando como referencia la información que nos proporcionó su jefatura inmediata relacionada con el desempeño de dicha colaboradora, esto, con el fin de poder observar cómo se establecieron los formatos de evaluación tanto cualitativo como cuantitativo.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CUALITATIVO

NOMBRE EVALUADO _____

CARGO _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta la evaluación de desempeño para la Coordinación de Tecnología, la misma que considera aspectos cualitativos de la posición.

COMPETENCIA GENÉRICA:

IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

DEFINICIÓN NIVELES	NIVELES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la organización.	1	○	25%
Lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él.	2	○	25%
Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la empresa.	3	○	25%
Pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).	4	●	25%
CALIFICACIÓN			100%

COMPETENCIA GENÉRICA:

ORIENTACIÓN AL LOGRO: Es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar 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.

DEFINICIÓN NIVELES	NIVELES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.	1	○	25%
Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.	2	○	25%
Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando beneficio potencial, rentabilidad, análisis coste-beneficio	3	●	25%
Asume riesgos empresariales calculados comprometiendo recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados.	4	○	25%
CALIFICACIÓN			100%

COMPETENCIA GENÉRICA:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.


DEFINICIÓN NIVELES	NIVELES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.	1	●	25%
Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.	2	○	25%
Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida.	3	○	25%
Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.	4	○	25%
CALIFICACIÓN			75%

COMPETENCIA GENÉRICA:

TRABAJO EN EQUIPO: 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.

DEFINICIÓN NIVELES	NIVELES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte con ellos toda la información importante o útil.	1	○	25%
Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc	2	○	25%
Coopera habitualmente con personas de otros departamentos o áreas de la empresa. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.	3	●	25%
Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.	4	○	25%
CALIFICACIÓN			100%

CALIFICACIÓN GENÉRICAS 94%



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CUANTITATIVO

NOMBRE EVALUADO _____

CARGO _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta la evaluación de objetivos para la Coordinación de Tecnología, la misma que considera aspectos

1° INDICADOR	META INDICADOR
% de mejoras en el CRM	15%

ESCALA DE CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN
EXCEDE	100%	●
CUMPLE TOTALMENTE	90%	○
CUMPLE PARCIALMENTE	80%	○
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA	70%	○
CALIFICACIÓN		15%

2° INDICADOR	META INDICADOR
% de efectividad en la reportaría.	20%

ESCALA DE CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN
EXCEDE	100%	○
CUMPLE TOTALMENTE	90%	●
CUMPLE PARCIALMENTE	80%	○
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA	70%	○
CALIFICACIÓN		18%

3° INDICADOR	META INDICADOR
% de mejoras en el score de teléfonos habilitados por cliente	25%

ESCALA DE CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN
EXCEDE	100%	○
CUMPLE TOTALMENTE	90%	●
CUMPLE PARCIALMENTE	80%	○
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA	70%	○
CALIFICACIÓN		23%

4° INDICADOR	META INDICADOR
% de efectividad en la supervisión de cobranzas	15%

ESCALA DE CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN
EXCEDE	100%	●
CUMPLE TOTALMENTE	90%	○
CUMPLE PARCIALMENTE	80%	○
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA	70%	○
CALIFICACIÓN		15%

5° INDICADOR	META INDICADOR
% de la mejora de la comunicación interna.	25%

ESCALA DE CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN
EXCEDE	100%	●
CUMPLE TOTALMENTE	90%	○
CUMPLE PARCIALMENTE	80%	○
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE CON OPORTUNIDAD DE MEJORA	70%	○
CALIFICACIÓN		25%

CALIFICACIÓN TOTAL	96%
% CUMPLIMIENTO FINAL	67%

Agradecemos su apoyo a esta importante iniciativa organizacional, que permite el desarrollo y generación de planes de acción orientados hacia nuestros colaboradores. De tener cualquier inquietud por favor comunicarse con el área de Talento

Fecha de Feedback:

GERENTE GENERAL JEFE DE TALENTO HUMANO COLABORADOR

Figura. 16 formato de evaluación de desempeño cuantitativo
Elaboración: propia

10. Informe de Evaluación integral

Luego de haber detallado los formatos de evaluación integral del desempeño cuantitativo y cualitativo se debe indicar que también se ha elaborado un informe final, el mismo que resume los resultados obtenidos tanto de las competencias genéricas y específicas y de los objetivos planteados para ese período de evaluación.

Adicional, este informe incluye una matriz del desempeño donde podemos ubicar al colaborador en el cuadrante donde reflejan sus resultados con el fin de poder tomar decisiones en cuanto a su promoción, capacitación, revisión salarial, o desvinculación de la organización.

Es necesario explicar que la calificación mínima establecida por la alta gerencia es de 80/100 por motivo de alcanzar excelencia operativa y desarrollar un equipo de alto rendimiento dentro de Bpacompany.

A continuación, se muestra el formato de informe final de evaluación del desempeño con sus especificaciones, en el que, incluye la sección de retroalimentación en la que se explicará más adelante.

11. Retroalimentación

Una vez que se ha obtenido los resultados de la evaluación integral de desempeño, el jefe inmediato del evaluado, el jefe de talento humano y el evaluado se reunirán para el proceso de retroalimentación donde se resaltarán las fortalezas del colaborador evaluado, los logros que ha demostrado en el período de evaluación y a su vez las áreas de mejora que se necesita para cerrar las brechas en que el colaborador muestre debilidad; estos factores se muestran en la última sección del formato de informe anteriormente desplegado.

12. Gestión del desempeño

Considerando que con este sistema de evaluación integral del desempeño podemos identificar a los colaboradores que de acuerdo con su nivel de aporte a las organizaciones están dentro de lo que la alta dirección necesita para la compañía, más adelante se podría levantar un proceso de gestión del desempeño donde incluso, con la retroalimentación que se realiza a cada uno de los evaluados se puede establecer tanto medidas correctivas como de recompensa en el corto y mediano plazo. Esto se lo puede observar en la siguiente tabla como una pequeña propuesta adicional a lo que este trabajo de investigación se refiere para incorporar teorías de medición y control, capacitación y desarrollo permanente.

Tabla 23

Escala de diferenciación de evaluación del desempeño.

ESCALA DE DIFERENCIACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
CALIFICACIÓN FINAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	INDICADORES DE CURVA DE VITALIDAD	PLAN DE ACCIÓN
90% - 100%	20	Reconocimiento
80% - 89%	70	Reconocimiento y plan de desarrollo
70% - 79%	10	Cambio radical a través de plan de desarrollo o desvinculación

Fuente: Curva de desempeño Jack Welch
Elaboración: propia

Conclusiones

Para finalizar con este trabajo de investigación “Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño”, el cual busca contribuir de manera concreta al logro de los objetivos estratégicos de la compañía objeto de estudio se presentan las diferentes conclusiones que darán respuesta a los objetivos específicos planteados al inicio de este trabajo.

- Una de las funciones que el área de Talento Humano cumple a fin de aportar con el desarrollo de la productividad de una organización, es la gestión estratégica del talento humano mismo que se orienta al desarrollo de sus colaboradores, tomando como base la gestión por competencias, definición de perfiles de cargo y la evaluación integral del desempeño misma que abarca competencias e indicadores para el desarrollo de un equipo de alto rendimiento.
- Este estudio de investigación permitió analizar los perfiles de cargo levantados en su momento y proponer los posibles ajustes y mejoras a los mismos, de acuerdo con las necesidades reales de la compañía, específicamente hablando de competencias y sus niveles de desarrollo, éstos alineados con las características y el rol que debe cumplir cada funcionario para lo que han sido contratado.
- Para la propuesta del diseño de evaluación integral se consideraron diferentes factores que coadyuban a una medición integral del rendimiento del colaborador y son: el afinamiento del modelo de competencias (Cómo) e indicadores (Qué) que son las variables de la investigación, definición de los evaluadores del proceso donde se definió que al ser una empresa que por primera vez realizará este proceso el modelo de evaluación será 180° que incluye, jefe inmediato y autoevaluación, periodicidad de evaluación de acuerdo al giro de negocio siendo esta anual con una revisión cada semestre para examinar el avance del colaborador, escalas de calificación de evaluación integral tanto cualitativa como cuantitativa, informe de evaluación integral que nos llevará a la etapa de retroalimentación del evaluado, y más adelante una posible gestión del desempeño.
- El apoyo de los directivos y líderes de la compañía al brindar la información necesaria en cuanto a las metas de cada puesto de trabajo permitió que se puedan analizar diferentes aspectos que están vinculados con la medición cuantitativa, es

decir, las iniciativas estratégicas de cargo que están alineadas a los cuatro objetivos estratégicos empresariales: satisfacción de los clientes, volumen de ventas, posicionamiento de marca, enfoque a logro “resultados”

- Para conocer el rendimiento y las brechas que el colaborador está atravesando en el momento designado para la evaluación, se levantó una escala de calificación específicamente para cada variable en un formato diseñado concretamente para evaluar estos comportamientos y cumplimientos de resultados, éstos servirán de aporte para ubicarlo en la matriz integral de desempeño que se encuentra en el informe final de evaluación donde además se podrá resaltar la fortalezas, logros y área de mejora por parte de su jefe inmediato hacia el evaluado.
- La visión principal de implementar un modelo de evaluación integral del desempeño es tener un panorama claro del nivel de desarrollo que un colaborador ha construido dentro de la organización, el cual, genere decisiones que aporten directamente al progreso de la compañía y de las personas que trabajan en ella.
- Con el modelo planteado los resultados de la gestión individual, departamental y empresarial dependerán en gran medida (salvo factores externos) de las competencias genéricas y específicas requeridas para cada cargo, es decir, que estas se convierten en el medio para alcanzar los resultados

Recomendaciones

Luego de haber concluido el presente trabajo se enlistan las recomendaciones que podrán ser de utilidad para que la empresa objeto de estudio construya a largo plazo una cultura de evaluación integral del desempeño.

- Generar y difundir por parte del área de Talento Humano a toda la empresa el desarrollo de la nueva cultura de evaluación del desempeño y retroalimentación en pro de todos como una organización.
- Levantar un programa de inducción tanto a líderes como a seguidores sobre las herramientas que serán utilizadas en la evaluación del desempeño mismas que incluyen competencias genéricas - específicas e indicadores de gestión.
- Capacitar a los evaluadores considerando las herramientas a utilizar para la obtención de resultados, determinar la periodicidad de la medición y una guía para la etapa de retroalimentación, de manera que la evaluación del desempeño sea de aporte para el cierre de brechas del colaborador y el crecimiento sustancial de la organización.
- Socializar el modelo de competencias y de evaluación integral a todos los colaboradores.
- Establecer un modelo de ponderación flexible en cuanto a las variables expuestas en este trabajo de investigación que se ajusten de acuerdo con la realidad y madurez de la compañía.
- Determinar una política en cuanto a los tipos de evaluadores que formarán parte de la medición que gradualmente la integrarán no solo el jefe inmediato y el evaluado, sino también los diferentes actores que se encuentran en el entorno del colaborador, es decir, sus pares, clientes, subordinados, siempre y cuando su cargo así lo permita.
- Utilizar los resultados del desempeño integral como un punto de partida para realizar una gestión del desempeño.
- Desarrollar políticas de capacitación y desarrollo en función del posicionamiento de la persona de acuerdo con los resultados de la evaluación integral del desempeño.

- Desarrollar programas de gestión del desempeño por parte de los líderes con el acompañamiento de talento humano que permitan detectar y atender las necesidades individuales de cada miembro de las áreas de la compañía.
- Definir políticas de permanencia en la organización junto con un seguimiento intensivo de su rendimiento.
- Fijar una política de promoción y ascensos a aquellos colaboradores que se destaquen en la matriz de desempeño (*9 box*).
- Fijar una política de remuneración variable en función de la ubicación en la matriz de desempeño.

Lista de referencias

- 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.
- Boyatzis, Richard E. *The competent manager. A model for effective performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill, 2008.
- Cuesta S. Armando. *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2014.
- Daft, Richard L, Dorothy Marcic, David Dubois y William Werther. *Competency-Based Human Resource Management*. Bilbao: Cengage Learning Editores. 2005.
- Ibañez, Belén. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Oviedo: Ediciones Nobel, 2015.
- De la Garza, Enrique. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: D.R., 2003.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. México: Pearson Prentice Hall, 2001.
- Evaluation Unit DEVCO, “Panel de expertos” *Capacity for dev*, 14 de noviembre de 2017, https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/es-bases-metodol%C3%B3gicas-y-enfoque/herramientas-de-evaluaci%C3%B3n/panel-de-expertos
- Giraldo, Henao. *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia, 2004.
- Hay Group. *Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi. 2006.
- . «www.haygroup.com/es.» 4 de febrero de 2011. <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>.
- Knoblauch, Hubert. Focused Ethnography. *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 6. No. 3. Art. 44. 2005

- Levy-Levoyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1997.
- Leadership Architect Suite, *Competency based- Human Resources Management*: Lominger Limited Inc., 2002.
- Mc Clelland, David. *Testing for Competence rather than for intelligence*. Amsterdam: Pearson Editorial, 1973.
- Montes, Laura. *Entre activistas, funcionarios e industriales. Aplicación de la etnografía -enfocada y política- en escenarios de gobernanza*. Vol. 28. No.83. México, 2015.
- Pérez, Oscar. "Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas" *Blog People Next*. 02 de diciembre de 2014. [https:// https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administracion-de-talento-humano-de-las-9-cajas](https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administracion-de-talento-humano-de-las-9-cajas).
- Reza, Carlos. *Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones*. México DF: Uno Editorial, 2010.
- Rodríguez, María Luisa. *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: Propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes S.A. 2006.
- Salgueiro, Amado. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. España: Díaz de Santos, 2001.
- Sánchez, Martorelli. *Indicadores de Gestión empresarial*. Bloomington: Palibrio, 2013.
- Spencer, Lyle M. *Evaluación de Competencia en el Trabajo Modelos para un Desempeño Superior*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- Rincón, Rafael. 2012. "Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición". *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Viera, Catherine. 2014. *Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 2014, pp. 23-33. Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela. 2014.
- Welch, Jack. "La Curva de la Vitalidad" *Executive Excellence* n°38, diciembre del 2006.

ANEXO 1

INICIATIVAS ESTRETEGICAS TALENTO HUMANO

Plan Estratégico		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
Iniciativas estratégicas						
Iniciativas	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos			
			mínimo	medio	óptimo	
1	Incrementar la base de gestores de cobrazas	Anunciar en redes sociales, periódicos, etc	20 días	25% (5 días)	50% (10 días)	100% (20 días)
		Establecer tiempos de entrevista y test				
		Levantar una base de personas en proceso de selección				
2	Minimizar los tiempos de respuesta ante las necesidades	Parametrizar los tiempos de selección por puesto de trabajo	13 días	25% (3 días)	50% (6 días)	100% (13 días)
		Realizar pre-entrevistas en el reclutamiento.				
3	Desarrollar planes de formación individual	Identificar las necesidades individuales para su puesto	28 días	25% (7 días)	50% (14 días)	100% (28 días)
		Buscar alternativas de formación.				
		Cronograma de capacitaciones				
4	Reducir porcentaje de brechas	Levantar evaluación por competencias	18 días	25% (5 días)	50% (9 días)	100% (18 días)
		Evaluar al personal semestralmente				
		Dar feedback de la evaluación				

INICIATIVAS ESTRETEGICAS GESTIÓN DE DATOS

Plan Estratégico		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
Iniciativas estratégicas Datos						
Iniciativas	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos			
			mínimo	medio	óptimo	
Unidad de Negocio Gestión de Datos						
REFORZAR						
1	Implementar tableros de control para los cedentes actuales considerando sus indicadores claves	Certificar que la base de datos tenga una arquitectura coherente	8 Días	25% 2 Días	50% 4 Días	100% 8 Días
		Generar un censo para levantar los indicadores claves	3 Días	25% 1 Días	50% 2 Días	100% 3 Días
		Generar los cubos de información	18 Días	25% 5 Días	50% 9 Días	100% 18 Días
		Mostrar la información en la herramienta de visualización	8 Días	25% 2 Días	50% 4 Días	100% 8 Días
2	Implementar tableros de control de las Areas de Gerencia, Operaciones, Talento Humano, Supervisión del CBC	certificar que la base de datos tenga una arquitectura coherente	3 Días	25% 1 Días	50% 1 Días	100% 3 Días
		generar un censo para levantar los indicadores claves	2 Días	25% 0 Días	50% 1 Días	100% 2 Días
		generar los cubos de información	5 Días	25% 1 Días	50% 3 Días	100% 5 Días
		Mostrar la información en la herramienta de visualización	5 Días	25% 1 Días	50% 3 Días	100% 5 Días
		Generar Manuales de los procesos levantados	8 Días	25% 2 Días	50% 4 Días	100% 8 Días
3	Adquirir un Software para Generación de Reportes, etc	Realizar un levantamiento de los Requerimientos Técnicos de las herramientas a utilizar	5 Días	25% 1 Días	50% 3 Días	100% 5 Días
		Buscar Curso que aporten a la mejora continua de la	3 Días	25% 1 Días	50% 1 Días	100% 3 Días

INICIATIVAS ESTRÉTICAS OPERACIONES Y NEGOCIOS

Plan Estratégico						
Operaciones		Objetivos estratégicos Operaciones	2019			
Unidad de Negocio OPERACIONES		Indicadores seguimiento	REFORZAR			
Iniciativas	Estrategias		METAS / Objetivos concretos			
			mínimo	medio	óptimo	
1	DEFINIR HERRAMIENTA PARA MONITOREO DIARIO DESEMPEÑO CALL CENTER	NUMERO DE LLAMADAS REALIZADAS NUMERO DE CONTACTOS DIRECTOS TASA DE CONTACTO NUMERO DE COMPROMISOS DE PAGO SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA TASA DE EFECTIVIDAD RECUPERACION POR COMPROMISOS DE PAGO RECUPERACION POR CARTERA EN MORA	15 DIAS	25% (3 DIAS)	50% (8 DIAS)	100% (15 DIAS)
2	IMPULSAR DESARROLLO COMERCIAL	SEGUIMIENTO CLIENTES CON UN ACERCAMIENTO ANALISIS Y PROSPECCION DE NUEVOS CLIENTES AJUSTAR MANUAL PROCESO COMERCIAL	30 DIAS	25% (7 DIAS)	25% (15 DIAS)	100% (30DIAS)

INICIATIVAS ESTRÉTICAS TECNOLOGÍA

Plan Estratégico				
Tecnología		Factores clave y objetivos	PARTE 1	
FACTORES CLAVE	INICIATIVAS	ESTRATEGIAS <small>Actuaciones para lograr los objetivos</small>	Fechas de Culminación	Plazos <small>Tiempo ejecución</small>
1	Crear procesos de ingreso de gestiones en el CRM de las campañas de SMS enviados.	Crear una base de datos de SMS. Levantar el proceso de carga en el CRM Validar el ingreso correcto y visualización en el ecosystem.	Miércoles, 5/09/2019	2 2 1
PROCESOS INTERNOS		Implementar Supervisor Electrónico. Identificar los tipos de gestores (Telefónico, Terreno) Validar con el área de Supervisión los estándares de Gestión, Primera hora despues del ingreso Definir tiempo de actualización o envío de reportes Pruebas e Implementación	Miércoles 18/09/2019	1 1 1 4
		Identificar el comportamiento de clientes según los compromisos de pago generados. Validar el número de compromisos generados vs los cumplidos por cliente Obtener % de cumplimiento Presentar la información en la gestión	Viernes, 27/09/2019	2 2 2
	Implementar pantalla para el control y seguimiento de compromisos de pago de los gestores. Generar un proceso para listar compromisos generados, cumplidos y futuros Implementación en la pantalla del gestor: Cedente, cedula, fecha de compromiso	Viernes, 11/10/2019	3 4	
	2	Implementar un score sobre los teléfonos contactados por cliente. Crear una base de datos historica de teléfonos contactados. Generar un proceso donde muestre el % de contacto por teléfono gestionado Presentar la información en la gestión	Viernes, 18/10/2019	1 1 3
Implementar una intranet de BPA	Realizar una encuesta a cada área para conocer cuales son los documentos de interes que requieren ver en la intranet. Crear perfiles y usuarios para dar acceso a la intranet. Crear un repositorio de documentos por área Definición de Módulos del área de Operaciones (Plantilla Comercial) Definición de Módulos de Talento Humano - Base de datos colaboradores - Perfiles y descriptivos o Organigrama (Foto del colaborador)	Inicio: Lunes, 21/10/2019 Finalización: 22/11/2019		
	Automatizar las plantillas de evaluación de los gestores CBC Definir una plantilla para la evaluación Definir parámetros para la evaluación Implementar las evaluaciones Online			

ANEXO 2

ENCUESTA PANEL DE EXPERTOS

En el siguiente documento usted encontrara cuatro preguntas que servirán de insumo para la elaboración de un instrumento de evaluación para los colaboradores de Bpacompany.

Por favor responda de la manera más clara posible, a fin de realizar una intervención por cada miembro del panel de expertos en la fecha indicada por la investigadora.

1.- Qué variables precisa usted que se debería medir a los colaboradores?

- Tasa de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad de Innovación
- Capacidad de Asesoría
- Trabajo en Equipo
- Motivación

2.- Considera que las competencias establecidas para cada cargo son suficientes para el perfil deseado?

Son suficientes, pero siempre hay algo por mejorar

3.- De qué forma se podrían medir los aspectos cuantitativos?

Con herramientas numéricas identificadas o de acuerdo a indicadores clave, que se relacionen con los objetivos estratégicos del negocio.

4.- De manera general indique a que aspectos le daría mayor peso, cualitativos/ cuantitativos.

Por el giro del negocio los aspectos cuantitativos son importantes, sin embargo los aspectos cualitativos son claves por el entorno en el que nos movemos.

Cargo: GERENTE GENERAL

Firma: [Handwritten Signature]

ENCUESTA PANEL DE EXPERTOS

En el siguiente documento usted encontrara cuatro preguntas que servirán de insumo para la elaboración de un instrumento de evaluación para los colaboradores de Bpacompany.

Por favor responda de la manera más clara posible, a fin de realizar una intervención por cada miembro del panel de expertos en la fecha indicada por la investigadora.

1.- Qué variables precisa usted que se debería medir a los colaboradores?

Resultados, eficiencia, eficacia, actitud, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, seguir instrucciones, productividad y creatividad.

2.- Considera que las competencias establecidas para cada cargo son suficientes para el perfil deseado?

No, hay competencias generales q' se deben aplicar como organización; y revisar en función de sus actividades las competencias q' complementan con más detalle o prioridad su gestión.

3.- De qué forma se podrían medir los aspectos cuantitativos?

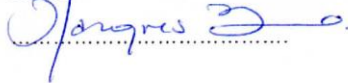
Estableciendo un presupuesto mensual de cobranzas, enfocados al cumplimiento de dos variables: monto y número de clientes; además de la maduración de la cartera q' vendría a ser una tercera variable.

4.- De manera general indique a que aspectos le daría mayor peso, cualitativos/ cuantitativos.

Tienen el mismo peso; los resultados se dan en función del buen manejo o desarrollo del tema cuantitativo y cualitativo; se complementan.

Cargo: Supervisor de Cobranzas.

Firma:



ENCUESTA PANEL DE EXPERTOS

En el siguiente documento usted encontrara cuatro preguntas que servirán de insumo para la elaboración de un instrumento de evaluación para los colaboradores de Bpacompany.

Por favor responda de la manera más clara posible, a fin de realizar una intervención por cada miembro del panel de expertos en la fecha indicada por la investigadora.

1.- Qué variables precisa usted que se debería medir a los colaboradores?

ACCIONES PARA ATENDER AL CLIENTE
COMO LLEGAR AL CLIENTE CON INFORMACIÓN CLARA

2.- Considera que las competencias establecidas para cada cargo son suficientes para el perfil deseado?

CONCORDO QUE PRIMERO HAY QUE MEDIR LOS PERFILES POR CADA CARGO
EVALUAR AL PERSONAL PARA VER SI ESTA CAPACITADO
PARA EL PUESTO DE TRABAJO

3.- De qué forma se podrían medir los aspectos cuantitativos?

✓ MEDIR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS MEDIANTE LOS
INDICADORES DE RECUPERACION EN FUNCION A SUS
INDICADORES

4.- De manera general indique a que aspectos le daría mayor peso, cualitativos/ cuantitativos.


DEBERIAMOS IR DIRECTO A LOS CUANTITATIVOS

Cargo: MONITOR DE COBRANZAS

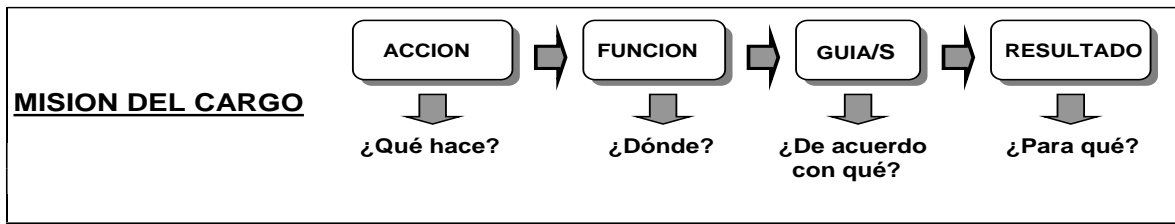
Firma:



ANEXO 3

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	JEFATURA DE TALENTO HUMANO	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

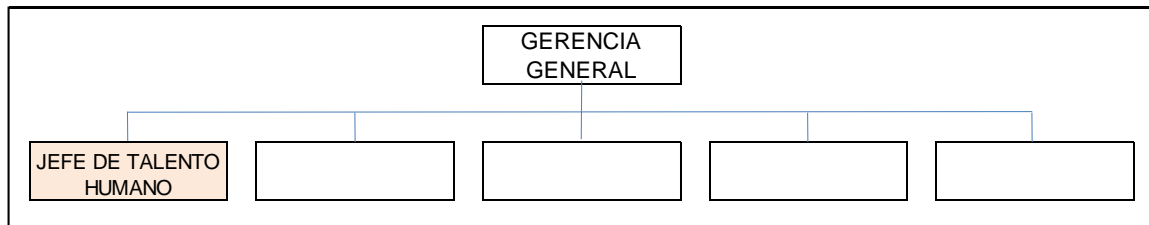
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Jefatura de Talento Humano		Talento Humano
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Gerencia General		08-03-2020



Misión del cargo:

Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral y salarial de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten; seleccionar el personal, evaluarlos, identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo de las personas, etc.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores:

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

Supervisor de cobranzas	Monitor de cobranzas
-------------------------	----------------------

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Operaciones	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo clima laboral
Tecnología	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los procesos de talento humano

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> •

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.- Levantar el Proceso de Selección.
2.- Coordinar el Proceso de Capacitación y Desarrollo.
3.- Ejecutar el Proceso de Evaluación
4.- Ejecutar la Compensación /nómina

Perfil Duro:


Poseer un título profesional de una carrera de Psicología, Recursos Humanos, o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el sexto semestre de esta.

Acreditar una experiencia profesional mínima de 3 años en el cargo o haber laborado en los subsistemas de Recursos Humanos en una extensión de tiempo considerable donde exista un dominio de los temas del área.

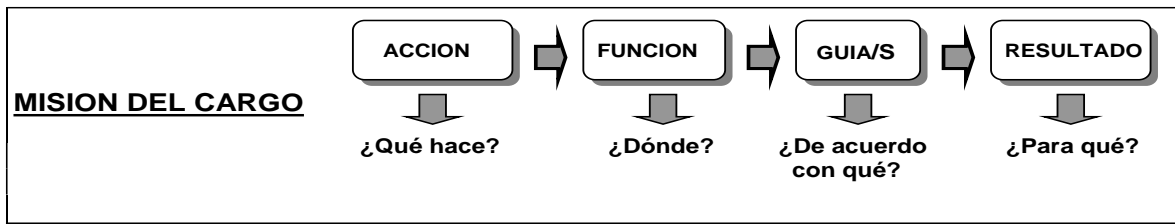
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	4
Orientación al logro	4
Orientación al cliente	4
Trabajo en equipo	4

Competencias Específicas	Nivel
Desarrollo de personas	4
Comprensión interpersonal	3
Pensamiento conceptual	3

DESCRPTIVO DEL CARGO		
	JEFATURA DE GESTIÓN DE DATOS	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

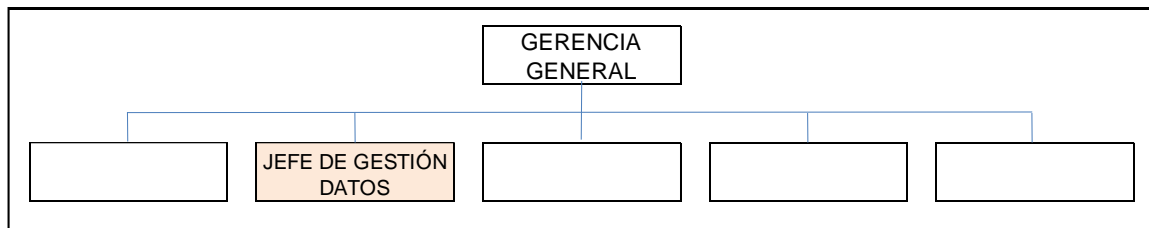
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Jefatura de Datos		Tecnología
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Gerencia General		08-03-2020



Misión del cargo:

Extraer, transformar y construir información que contribuya con la gestión estratégica, operativa y de control referente a la gestión de la compañía, automatizando los procesos que tienen que ver con la referida gestión

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores:

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

-	-
---	---

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Operaciones	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Reportería diaria
Tecnología	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los procesos de operaciones

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Clientes	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de la productividad

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1. Manejo de los datos de la compañía y de sus diferentes carteras.
2. Control efectivo de los datos de la compañía, así como de los KPIS que defina la misma.
3. Difundir los datos a la organización en función de las definiciones de la Gerencia General.
4. Certificar el uso de la información y de los datos que son usados por otros usuarios.

Perfil Duro:


Poseer un título profesional de una carrera profesional en administración, dirección de empresas, economía, estadística o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el sexto semestre de esta.

Acreditar una experiencia profesional mínima de 2 años en el cargo o haber laborado en entidades financieras o de cobranzas con funciones afines a las señaladas.

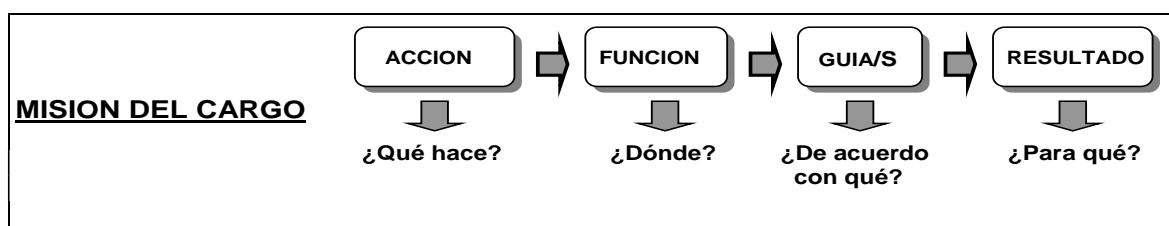
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	4
Orientación al logro	4
Orientación al cliente	2
Trabajo en equipo	3

Competencias Específicas	Nivel
Habilidad analítica	4
Iniciativa	4
Preocupación por el orden y la calidad	3

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	COORDINACIÓN DE OPERACIONES Y NEGOCIOS	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

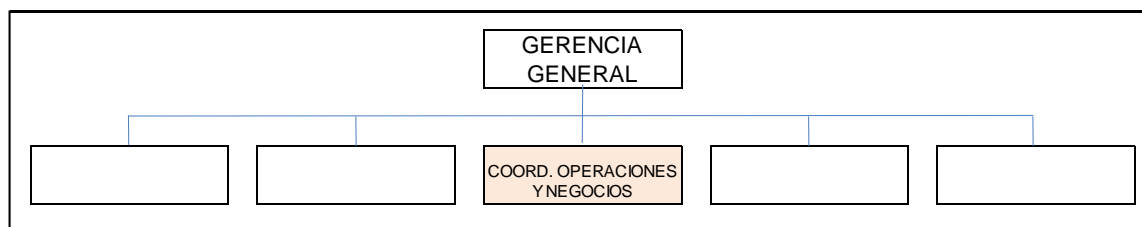
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Coordinación de Operaciones y Negocios		Operaciones
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Gerencia General		08-03-2020



Misión del cargo:

Desarrollar, administrar y coordinar la ejecución del proceso de planificación estratégica respecto a los lineamientos y objetivos organizacionales a través de metodologías de innovación, seguimiento, indicadores, metas y evaluación de proyectos que permitan abordar los objetivos propuestos.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

Gestores de cobranza telefónica

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Cobranzas	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la planificación
Tecnología	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los procesos de operaciones

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Clientes	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> Cuadre de la productividad

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.- Diseñar, coordinar, dirigir y controlar los procesos de planificación estratégica Y planificación táctica-operativa de la organización
2.- Dirigir la difusión de la planificación, evaluación de escenarios y riesgos empresariales
3.- Establecer los mecanismos para hacer seguimiento y monitorear el cumplimiento de la planificación estratégica y táctica-operativa.
4.- Responder con todos los requerimientos que los cedentes soliciten en materia de operaciones y resultados.

Perfil Duro:

Poseer un título profesional de una carrera de Psicología, Recursos Humanos, o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el sexto semestre de esta.

Acreditar una experiencia profesional mínima de 3 años en el cargo o haber laborado en los subsistemas de Recursos Humanos en una extensión de tiempo considerable donde exista un dominio de los temas del área.

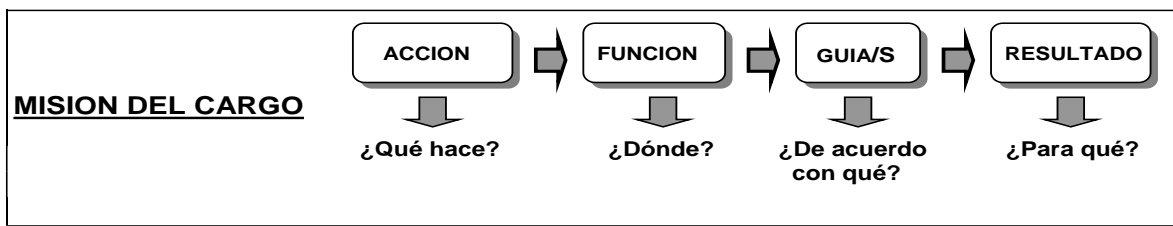
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	4
Orientación al logro	3
Orientación al cliente	4
Trabajo en equipo	4

Competencias Específicas	Nivel
Pensamiento analítico	3
Capacidad de planificación y organización	3
Calidad del trabajo	4

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍA	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

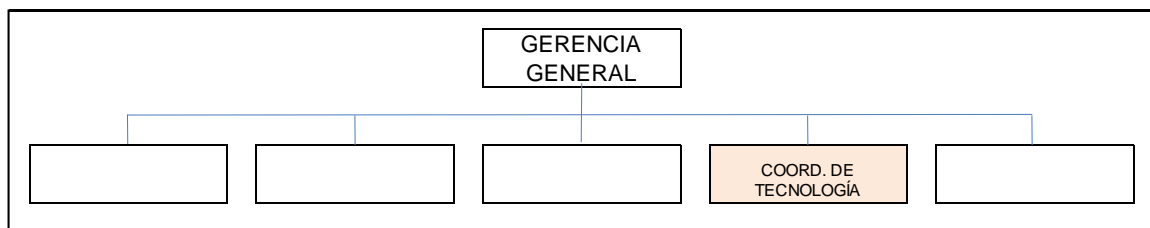
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Coordinación de Tecnología		Tecnología
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Gerencia General		08-03-2020



Misión del cargo:

Establecer y proveer el nivel de seguridad y control necesario para proteger los activos de información de BPACOMPANY garantizando la continuidad operacional de los servicios de comunicación, infraestructura tecnológica y seguridad, además de prestar apoyo a la gestión estratégica y operativa de la compañía.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores:

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

-	-
---	---

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Operaciones	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Correcto funcionamiento de las herramientas de IT

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> •

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.- Evaluar y administrar los riesgos de TI, el desempeño y capacidad de los recursos.
2.- Administrar los incidentes, los problemas, la configuración hardware y software, el ambiente físico y las operaciones.
3.- Gestionar la adquisición y mantención de los softwares, la infraestructura tecnológica, los insumos de TI, además de identificar y asignar costos.
4. - Planificar, definir y establecer el plan estratégico de TI alineado con objetivos y metas de BPACOMPANY; la arquitectura de datos institucional; el plan de infraestructura, los procesos, organización y relaciones de TI; la seguridad de los sistemas; la comunicación de las aspiraciones y la dirección estratégica.

Perfil Duro:


Poseer un título profesional de una carrera de Psicología, Recursos Humanos, o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el sexto semestre de esta.

Acreditar una experiencia profesional mínima de 3 años en el cargo o haber laborado en los subsistemas de Recursos Humanos en una extensión de tiempo considerable donde exista un dominio de los temas del área.

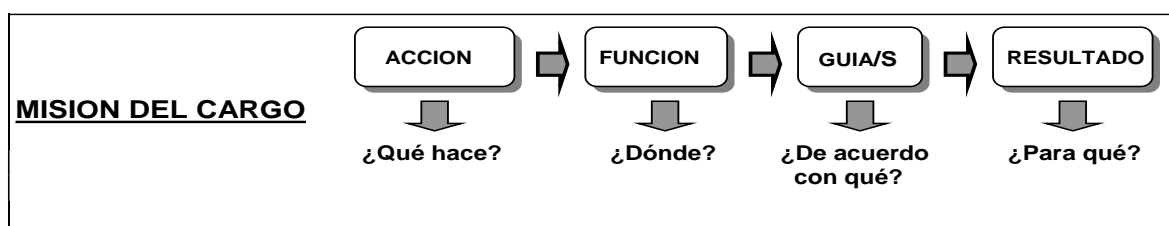
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	4
Orientación al logro	3
Orientación al cliente	2
Trabajo en equipo	3

Competencias Específicas	Nivel
Habilidad analítica	3
Innovación	3
Búsqueda de información	3

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	SUPERVISIÓN DE COBRANZAS	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

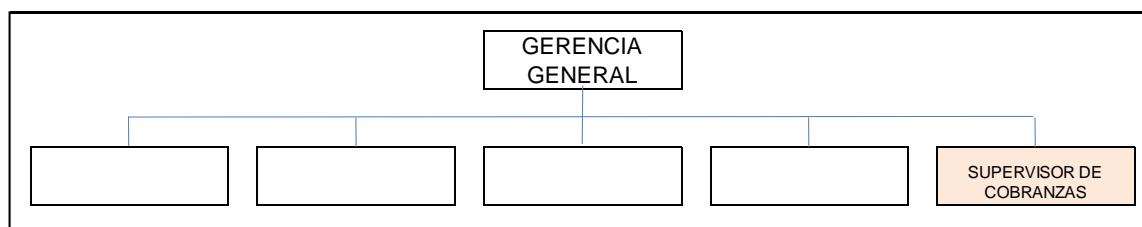
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Supervisión de cobranzas		Operaciones
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Gerencia General		08-03-2020



Misión del cargo:

Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para ello es necesario el desarrollo de una efectiva comunicación con los empleados. Optimizar el ritmo de las llamadas, dar asesoramiento y motivación al equipo de trabajo, resolviendo dudas y problemas con el fin de que se realicen las actividades de trabajo de una manera óptima.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 11

Nombre los cargos que supervisa directamente:

Gestores de cobranza telefónica

Monitor de cobranzas

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 5

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

Gestores de cobranza domiciliaria	-
-----------------------------------	---

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Talento Humano	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del talento en call center
Tecnología	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de orden tecnológico

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Clientes	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de incidencias

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

- | |
|---|
| 1.- Responsable de ejecutar y controlar la operatividad de la cobranza, de acuerdo con los Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas. |
| 2.- Evaluar el desempeño de los colaboradores s su cargo. |

Perfil Duro:

Poseer un título profesional de una carrera de Administración o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el cuarto semestre de esta.


Acreditar una experiencia profesional mínima de 2 años en el cargo o haber laborado en entidades financieras o de cobranzas con funciones afines a las señaladas.

Perfil Blando:

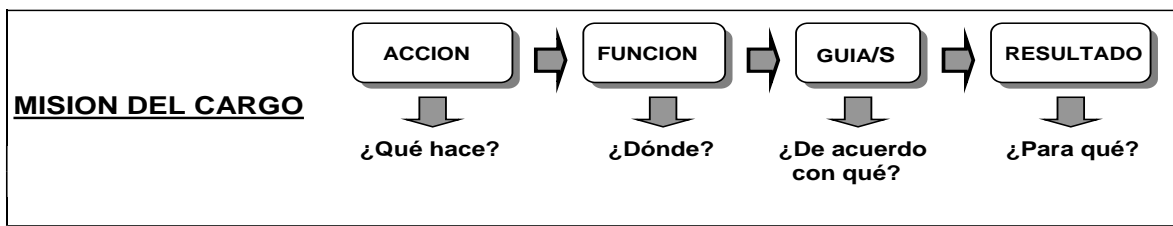
COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	3
Orientación al logro	3

Orientación al cliente	2
Trabajo en equipo	4

Competencias Específicas	Nivel
Impacto e Influencia	3
Dirección de personas	2
Empowerment	3

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	MONITOR DE COBRANZAS	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

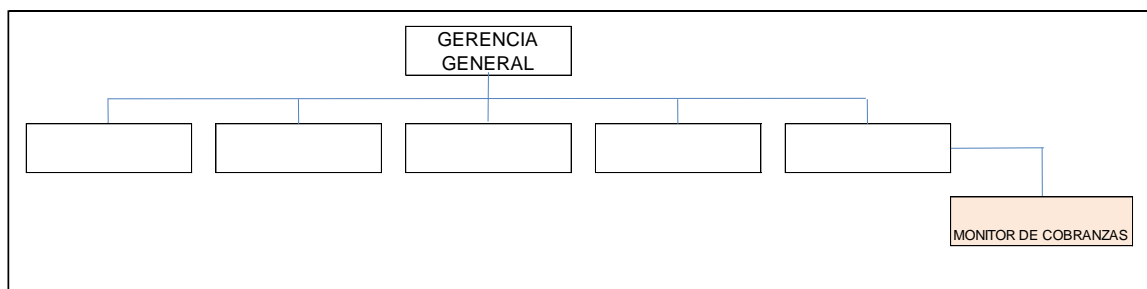
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Monitor de cobranzas		Cobranzas
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Supervisor de cobranzas		08-03-2020



Misión del cargo:

Coordinar y supervisar el cumplimiento de la recaudación de las obligaciones asignadas por los cedentes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 5

Nombre los cargos que supervisa directamente:

Gestores de cobranza domiciliaria

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

--	--

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...Si.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Tecnología	Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de orden tecnológico

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
Clientes	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de incidencias

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.- Responsable de controlar la operatividad de la cobranza en campo, de acuerdo con los Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas, a través de los Gestores de Cobranza domiciliaria.
2.- Levantar las incidencias que afecten la recuperación normal de la cartera a fin de que sean reportadas a su línea de supervisión.
3.- Coordinar las visitas requeridas por los clientes.
4.- Evaluar el desempeño de los gestores de campo.

Perfil Duro:

Poseer un título profesional de una carrera de Administración o afines otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o particular, o al menos estar cursando el cuarto semestre de esta.

Acreditar una experiencia profesional mínima de 2 años en el cargo o haber laborado en entidades financieras o de cobranzas con funciones afines a las señaladas.

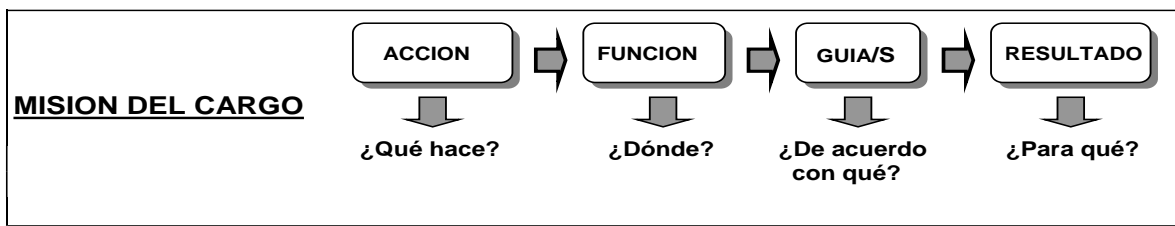
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	3
Orientación al logro	3
Orientación al cliente	2
Trabajo en equipo	3

Competencias Específicas	Nivel
Impacto e Influencia	2
Dirección de personas	2

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	GESTOR DE COBRANZA TELEFÓNICA	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

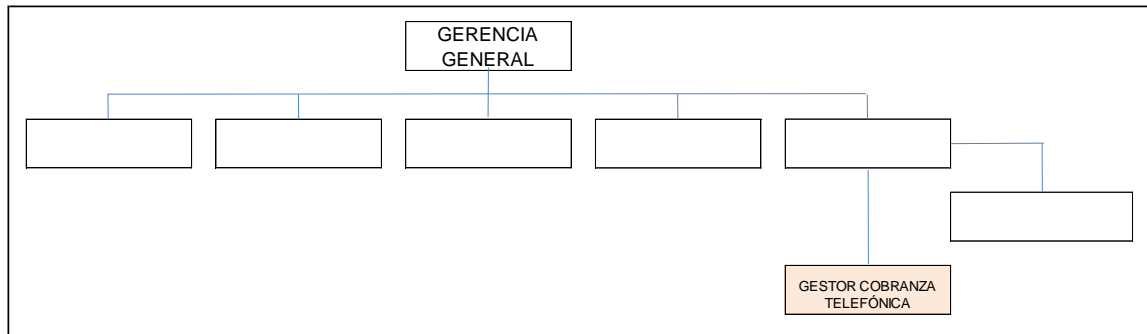
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Gestor de cobranza telefónica		Cobranzas
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Supervisor de cobranzas		08-03-2020



Misión del cargo:

Ejecutar la planificación de cobro de deudas y sinceramiento de saldos de las diferentes carteras mediante la gestión de cobranza telefónica.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

--	--

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...No.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		•
		•

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		•

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

1.- Gestionar llamadas telefónicas a los clientes en función de las campañas, estrategias y pedidos puntuales que realicen los clientes, debidamente planificadas para que se acerquen a realizar el pago de los dividendos de sus créditos.
2.- Reportar al Supervisor del CBC todos aquellos casos que justifiquen una acción especial o particular.

Perfil Duro:


Haber terminado como mínimo la educación secundaria. Manejo de Office básico, buen manejo de Excel básico, habilidad de búsqueda en la Internet.

Experiencia mínima de 0 a 2 años en labores de notificación, recuperación y cobranza de deudas, de preferencia que hayan laborado en entidades financieras (Bancos, Cajas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Financieras, etc.).

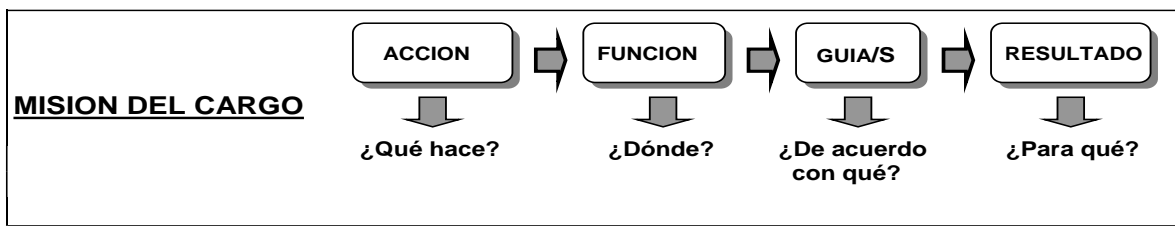
Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	2
Orientación al logro	2
Orientación al cliente	1
Trabajo en equipo	1

Competencias Específicas	Nivel
Impacto e Influencia	3
Búsqueda de información	1

DESCRIPTIVO DEL CARGO		
	GESTOR DE COBRANZA DOMICILIARIA	Fecha de elaboración: 08-03-2020
		Fecha de actualización:

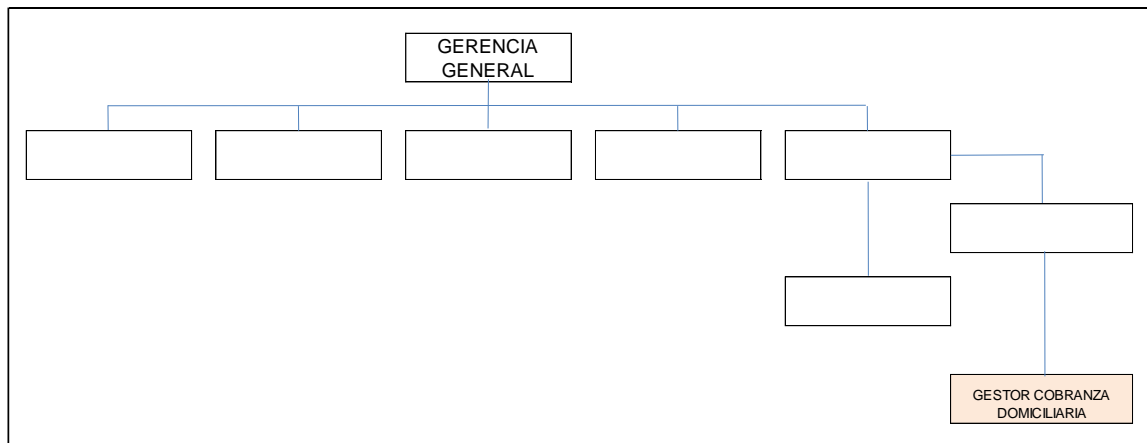
NOMBRE DEL CARGO	NOMBRE DEL OCUPANTE	DEPARTAMENTO / ÁREA
Gestor de cobranza domiciliaria		Cobranzas
REPORTA A: (CARGO)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA
Monitor de cobranzas		08-03-2020



Misión del cargo:

Cumplir con la recaudación de las obligaciones asignadas por los clientes, mediante la gestión de cobranza personalizada a través de visitas domiciliarias.

Organigrama del cargo:



Supervisión de Personal

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa directamente:

-

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta a este puesto?

Empleados / Trabajadores: 0

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

--	--

Relaciones Interpersonales

¿Como parte regular de su trabajo, requiere este puesto de relacionarse con otras personas?

...No.....

....

INTERNA (Que no sean jefes ni subordinados)

ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		•
		•

EXTERNA (Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO DE LA RELACIÓN
		•

Áreas de Responsabilidad

Listar las áreas de responsabilidad de su puesto.

- | |
|--|
| 1.- Gestionar la cobranza en campo, de acuerdo a los Manuales, Políticas, Planificación Mensual de Trabajo y las estrategias definidas, a través de los Gestores de Cobranza domiciliaria. |
| 2.- Levantar las incidencias que afecten la recuperación normal de la cartera a fin de que se tomen los correctivos necesarios. |

Perfil Duro:

Haber terminado como mínimo la educación secundaria. Habilidad de búsqueda en la Internet. Experiencia mínima de 0 a 2 años en labores de notificación, recuperación y cobranza de deudas, de preferencia que hayan laborado en entidades financieras (Bancos, Cajas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Financieras, etc.).

Perfil Blando:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Identificación con la organización	1
Orientación al logro	2
Orientación al cliente	1
Trabajo en equipo	1

Competencias Específicas	Nivel
Impacto e Influencia	3
Búsqueda de información	2