

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Trabajo de Investigación

**Análisis de métodos de evaluación de desempeño
para el área de operaciones en una empresa
del sistema financiero**

Mirian Madeley Loaiza Rojas

Para optar el Grado Académico de
Bachiller en Ingeniería Industrial

Arequipa, 2019

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ASESOR

Mg. Leydi Beatriz Manrique Tejada

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Dios por todo aquello que me brinda día a día, por todas las oportunidades y metas que me ha ayudado a alcanzar, ya que sin Él y la fortaleza que me brinda no estaría aquí.

A mi madre, por estar siempre a mi lado alentándome a seguir adelante y a superarme día a día.

A mi padre, hermana y tías que siempre están velando por mi bienestar y porque logre lo que me propongo y están junto a mí para apoyarme cuando más los necesito

Y a todas aquellas personas que con sus consejos y experiencia me ayudaron a culminar el presente trabajo, gracias por su apoyo y paciencia.

DEDICATORIA

Dedico la culminación de mi presente trabajo a mi familia ya que son la base de toda mi persona, son los que me empujan a seguir adelante y me dan la mano cuando más los necesito

INDICE

ASESOR.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCION.....	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.1.2 Formulación del problema.	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación e importancia	4
1.3.1 Justificación	4
1.4 Hipótesis y descripción de variables	6

1.4.1 Variables.....	6
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Evaluación de desempeño	12
2.2.2. Criterios para la evaluación de desempeño.....	13
2.2.3. Ámbitos o tipos de desempeño	14
2.2.4. Fases de la Evaluación de Desempeño	15
2.2.5. Métodos de evaluación de desempeño.....	17
2.2.6. Organización	33
2.3 Términos y denominaciones	44
CAPITULO III	47
METODOLOGIA	47
3.1 Metodología aplicada para el desarrollo de la solución	47
3.2 Diseño de la investigación.....	47
3.3 Población y muestra.....	47
3.3.1. Unidad de estudio	47
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.4.1. Análisis documental:.....	48
3.5. Técnicas de análisis de datos	48

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	50
CAPITULO IV	52
RESULTADOS Y DISCUSION	52
4.1 Resultados del tratamiento y análisis de la información.....	52
4.1.1. Principales características del personal de operaciones una entidad financiera	52
4.1.2. Principales funciones del personal de operaciones una entidad financiera	53
4.1.3. Principales características del método de Evaluación De Desempeño Escala Gráfica	53
4.1.4. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño Elección Forzada	54
4.1.5. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño 360 – Feedback..	54
4.1.6. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Clasificación Alternativa.....	55
4.1.7. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Comparación Por Pares	55
4.1.8. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Distribución Forzada.....	56
4.1.9. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Incidentes Críticos.....	56
4.1.10. Principales características del método de Evaluación De Desempeño De Investigación De Campo	57
4.2 Discusión de resultados	59
CONCLUSIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Operacionabilidad de las variables.....	6
Tabla Nro. 2 Matriz resultante de la comparación de los Métodos de Evaluación de Desempeño...	58

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 Fases para una evaluación de desempeño	16
Figura Nro. 2 Ejemplo de factores de evaluación para el método de escala grafica.....	17
Figura Nro. 3 Modelo de evaluación Escala Grafica Continua	18
Figura Nro. 4 Modelo de evaluación Escala Grafica Discontinua	18
Figura Nro. 5 Factores más utilizados para evaluar el desempeño	19
Figura Nro. 6 Ejemplo de Formulario de Evaluación de Escala Gráfica	22
Figura Nro. 7 Ejemplo de Formulario de Elección Forzada	24
Figura Nro. 8 Ejemplo de Formulario de Evaluación de Elección Forzada.....	26
Figura Nro. 9 : Feedback Clásico	27
Figura Nro. 10 Feedback o evaluación 360	27
Figura Nro. 11 Ejemplo formulario de Método de Evaluación Alterna	30
Figura Nro. 12 Ejemplo formulario de Método de la Comparación por pares.....	31
Figura Nro. 13 Evaluación mediante el Método Comparación de pares.....	31

Figura Nro. 14 Ejemplo de Método de Incidentes Críticos	32
Figura Nro. 15 Evolución de las competencias del empleado de banca.....	35

INTRODUCCION

El objetivo principal de mi presente investigación es identificar el mejor Método de Evaluación de Desempeño para una entidad del Sistema Financiero.

La estructura del presente trabajo es:

CAPITULO I

En este capítulo se desarrolló lo que es el planteamiento del problema general y específicos, así como sus objetivos se ha sustentado la justificación por la que se realiza el presente trabajo así como sus variables

CAPITULO II

En este capítulo se indica los antecedentes de este presente trabajo, así como el marco Teórico como son tesis, trabajo de investigación, artículos, etc.,

CAPITULO III

En este capítulo se indica cuáles son las mitologías de investigación del presente trabajo y el diseño de la investigación

CAPITULO IV

En este capítulo se desarrollaron los resultados a los que pude llegar de acuerdo al estudio de la presente investigación

CONCLUSIONES

Se da todas aquellas conclusiones a las que hemos llegado de acuerdo al estudio del marco teórico y los resultados, de acuerdo con los objetivos que teníamos trazados en el inicio

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aquí podemos encontrar un listado de todas las fuentes que se consultaron para desarrollar el presente trabajo de investigación

,

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

1.1.1. Planteamiento y formulación del problema

La evaluación de desempeño se le conoce como el proceso por el cual se mide la productividad de los empleados, lo que permite que el empleador y el empleado se vean beneficiados.

El empleado conociendo sus debilidades y fortalezas y el empleador tomando medidas y acciones conforme a los resultados que se obtuvieron para lograr sus objetivos como organización.

Son también el mecanismo que puede encontrar fallas en la gestión del equipo y en la adaptación del trabajador hacia la organización o puesto que ocupa en ella, así como también se puede reconocer el desaprovechamiento de trabajadores que albergan más habilidades que las demandadas por su ocupación, es decir que a través de este medio podemos dictaminar la importancia del valor, las destrezas y la excelencia del individuo.

Sin embargo es también importante la forma como se realizan este tipo de evaluaciones y su seguimiento, para poder lograr los resultados

esperados por la organización para el cumplimiento de sus objetivos y es que no todas las áreas de una organización del sector financiero bancario pueden ser evaluadas el mismo método de evaluación de desempeño; ya que cada una de ellas cuenta con responsabilidades, gestión y forma de trabajo son totalmente diferentes entre áreas.

Es por ello que dentro de una organización financiera bancaria, se debe identificar y aplicar el procedimiento adecuado de evaluación para detectar los problemas que puede tener la supervisión de personal, incorporación del trabajador a la organización, área o puesto, así como el desperdicio del potencial que pueden llegar a tener en el puesto que ocupa, lo que también genera desmotivación y bajo rendimiento en el desarrollo de sus responsabilidades y exigencias de la organización.

El sector financiero bancario está en constante crecimiento y se tiene un alto grado de competencia lo que lleva a las organizaciones financieras bancarias a ser más exigentes y buscar nuevas estrategias para competir en el mercado actual, es así que se deben generar constantes cambios dentro de la organización; es así que los empleados se ven afectados directamente con las nuevas exigencias, las cuales necesitan de competencias específicas que muchas veces el personal no está preparado para afrontar; esto genera insatisfacción y desmotivación, es por ello que las evaluaciones de desempeño son primordiales para la identificación de estos problemas y con los resultados poder identificar habilidades y retroalimentación para lograr los objetivos de la organización y competir en el mercado.

Es importante señalar que hoy en día hay diferentes tipos de evaluación de desempeño los cuales cada uno en su forma tienen características distintas en su evaluación, por lo tanto deben ser estudiadas por el área de recursos humanos de cada organización con cuidado, para que de acuerdo a sus objetivos y misión puedan seleccionar el adecuado para evaluar a su personal.

Finalmente hay que destacar que toda organización que desee ser competitiva, enfocándonos en el sector financiero debe tener como herramienta las evaluaciones de desempeño, para mejorar las

capacidades tanto de sus colaboradores y por ende de la organización, es por ello que se debe elegir el método adecuado para evaluar a su personal

1.1.2 Formulación del problema.

1.1.2.1. Formulación del problema general

Ante ello se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los métodos adecuados para evaluar el desempeño laboral en una empresa del sistema financiero?

1.1.2.2. Problemas Específicos

- Método de evaluación de desempeño no es el adecuado para el área de operaciones
- Evaluación actual de desempeño no identifica debilidades y fortalezas de empleados
- Constantes cambios en las funciones de los empleados por nueva cultura de organización

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Analizar métodos de evaluación de desempeño en el área de operaciones de una empresa del sistema financiero

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar los diferentes métodos utilizados para medir el desempeño del personal, y de allí identificar los más recomendados para una entidad financiera

- Investigar sobre diferentes formas de evaluación de desempeño
- Comparar los métodos de evaluación de desempeño
- Identificar el adecuado sistema de evaluación de desempeño para el área de operaciones de una entidad financiera

1.3 Justificación e importancia

1.3.1 Justificación

La presente investigación busca identificar el/ los métodos adecuados para la evaluación de desempeño en el sector financiero y es que al establecer la herramienta adecuada se tendrá como resultado la mejora en los índices de rendimiento del personal de la organización y es que el personal se ha convertido en uno de los bienes más importantes de cualquier organización.

El crecimiento del mercado y el progreso de los avances tecnológicos que se vienen presentando en los últimos años, hacen que las empresas olviden lo importante que es el recurso humano, descuidando la atención que se merecen; y es que el éxito de las empresas depende en gran parte de las personas que la integran, es por ello que es importante conocer aquellos sistemas que ayudan a reconocer fortalezas y debilidades de su personal lo que conlleva a realizar evaluaciones para conocer el rendimiento general del mismo.

Es importante que una vez realizada las evaluaciones se tenga retroalimentación sobre la manera como el empleado cumple sus actividades, de esta forma se sentirá sobresaliente y tomado en consideración por la empresa para la cual presta servicios.

Las organizaciones no pueden elegir de manera arbitraria entre varios procedimientos de Evaluación de Desempeño, este debe ser verídico, confiable, efectivo y adecuado; también debe reconocer los componentes conectados con el desempeño de los empleados, para que obtengan sus necesidades y reciban la retroalimentación adecuada.

Es por ello que la evaluación de desempeño no es un fin, sino más bien un instrumento o herramienta utilizada para alcanzar objetivos, tanto de la organización como del empleado.

Es de esta manera que se desea identificar los mejores procesos sistemáticos y periódicos de evaluación de desempeño que servirán para estimular cualitativamente y cuantitativamente la eficiencia y eficacia de los empleados en el desarrollo de sus funciones mostrándole sus fortalezas y debilidades con el único fin de ayudarlos a mejorar y sentirse a gusto en su lugar de trabajo..

Los métodos de evaluación de desempeño son importantes:

- Porque detectan las destrezas de los empleados y de esta manera pueden planear su desarrollo profesional a corto y largo plazo.
- También ayudan a que se establezcan objetivos individuales de mejora por los buenos o malos resultados que haya obtenido.

Es por ello que es necesario identificar los mejores métodos de evaluación de desempeño para una empresa del sector financiero y de esta manera se obtendrá mejores resultados, lo que beneficiaran tanto a la organización como al empleado; que es crucial para el crecimiento y éxito de dicha organización.

Uno de los fines de la evaluación de desempeño es identificar en la organización el talento humano idóneo para los cargos que la organización necesita con los nuevos cambios internos que se generan, de esta manera se podrá determinar a aquellos empleados que tengan competencias superiores a las establecidas para su puesto y los que no, con esta información la organización tiene la oportunidad de aprovechar habilidades y disponer del personal en puestos donde se aproveche sus habilidades y con el caso opuesto se puede dar retroalimentación e inducción.

Con la correcta aplicación en la organización de las evaluaciones de desempeño dependiendo de su sector y cargos se involucra a los colaboradores en el logro de objetivos y metas ya que se crea

confianza, conciencia e identificación con la misión, proyectos ya que tienen la opción de expresar su opinión y de conocer sus habilidades; lo que conlleva a mejoras en el clima laboral y resultados.

1.4 Hipótesis y descripción de variables

Por ser investigación descriptiva no aplica hipótesis

1.4.1 Variables

Tabla 1

Operacionabilidad de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
Evaluación de desempeño	A. Método de escala grafica	Elaboración sencilla	
		Fácil de entender	
		Sencillo registro de resultados	
		No es flexible, no se ajusta a características del evaluado	
		Resultados confiables	
		Puede estar afecta a resultados subjetivos	
		Tiende a ser rutinario y estandarizar resultados	
		B. Método de elección forzada	Resultados confiables
			Exento de obtener resultados subjetivos
	Sencillo registro de resultados		
	Sólo se puede elegir una o dos alternativas		
	Elaboración compleja		
	Resultados globales y comparativos		
	C. Método de evaluación 360	Evaluación proviene de muchas perspectivas	
		Resultados confiables	
		Lentitud del proceso de evaluación	

	Resultados globales y comparativos
	Elevado costo
	Sistema complejo
	Retroalimentación intimidante
D. Método de incidentes críticos	Extremista
	Fácil de entender
	Sencillo de aplicar
	Resultados
	Enfatiza lo positivo
	Minimiza resultados negativos
E. Método de investigación de campo	Profunda e imparcial
	Resultados confiables
	Detecta causas de comportamiento y fuentes de problemas
	Lentitud del proceso de evaluación
	Elevado costo

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Sánchez y Calderón (2012) en su análisis de “Diseño del Proceso de Evaluación de desempeño, El desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”, nos dicen que las organizaciones han tomado con más intensidad el concepto de que el factor clave para su éxito es aprovechar el recurso humano ya que son sumamente valiosos; es por ello que es necesario saber:

Sánchez y Calderón (2012) nos dicen que “cómo están siendo administrados y si éstos proveen a la organización con base en los parámetros que desea y precisa ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño”. Es importante destacar que hoy en día las evaluaciones de desempeño son de vital importancia para las organizaciones, sin embargo no se les ha dado la importancia y la relevancia que realmente merecen en el desarrollo y gestión de las organizaciones. Como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto a la labor de su empleado, pero a medida que ha desarrollado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de

evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación. (Sánchez y Calderón, 2012, p.57)

Según Sánchez y Calderón los procesos de análisis de nuevas tendencias para la evaluación deben estar ligadas con las formas de evaluación de desempeño, la mejor de las formas es que cuando se identifique nuevas tendencias, sean adaptadas inmediatamente a la forma de evaluación; se sabe que toda empresa que tiene éxito es porque se adapta a los cambios y que mejor cuando es para la evaluación de su personal. No obstante es importante no olvidar que todo cambio impacta de forma directa a la organización y son sus empleados los primeros en ser afectados, puede ser positiva o negativamente y en segundo lugar a su desempeño. Por lo tanto se deben monitorear las nuevas tendencias de evaluación para saber si son o no las mejores opciones en el proceso de valoración del personal de su organización. “Principal discrepancia entre un método de evaluación de desempeño ineficaz y un método de evaluación desarrollado en la actualidad puede deberse, en su mayoría, a la capacidad de registrar e identificar las nuevas tendencias que se dan hoy en día”(Sánchez y Calderón, 2012).

En el artículo de Capuano, es importante nombrar a Elton Mayo (1920), quien con una serie de investigaciones demostró que el empleado en la organización no es una pieza más de cualquier máquina sino parte importante de la organización. Por lo tanto el desempeño incrementaría si los hacen partícipes de los procesos internos de la organización, pero de forma más humanística, lo que daba como resultado el aumento de la producción; con el paso de los años las organizaciones fueron adoptando este método, por los resultados que se obtenían. David McClelland hace un gran aporte incluyendo el concepto de competencias; lo que resulta en el aumento de métodos de evaluación de desempeño, es decir que a través de este método se analizara las competencias de los empleados y con ello será desarrollar consecuentemente los objetivos de la organización. (Capuano, 2004).

Chiavenato, I Nos indica que el problema de cómo poder evaluar a los empleados en grandes empresas dio como resultado el buscar

soluciones que se transformaron en métodos que hoy llamamos evaluaciones de desempeño y son bastante populares. Estos sistemas de evaluación cambian de una organización a otra porque cada una de ellas tiene diferentes estándares para aplicar en su evaluación. Este tipo de evaluaciones dependen del nivel y área donde se encuentra el personal ya que no será la misma evaluación para los gerentes, como para su personal a cargo, vendedores, administrativos, etc.

Cada empresa tiene objetivos específicos y busca características especiales de su personal, por lo tanto se puede usar distintas formas de evaluación de desempeño y estructurarlas de acuerdo al tipo y características del personal implicado. Este tipo de cambios son importantes para que el sistema de evaluación de resultados sea eficiente. “La evaluación del desempeño es un medio, un método y un instrumento, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener informes y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2007)

Mireya Sánchez Ballesteros en su proyecto de investigación Elaboración de Modelo de Evaluación del desempeño para los trabajadores oficiales de la financiera de desarrollo territorial S.A. – FINDETER concluye que:

La evaluación del desempeño es una concepción emprendedora, adicional a ello es una herramienta que hoy en día es imprescindible para cualquier actividad como es administrativas. Es un método por el cual se puede llegar a localizar problemas dentro de la organización como por ejemplo la integración del personal a la organización o al cargo que en el momento de la evaluación ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento de potencialidades y de motivación.(Sánchez, 2007, p.56)

La evaluación del desempeño puede apoyar a identificar la falta que puede hacer para el desarrollo de nuevas políticas de recursos humanos que deberán ser adecuadas a las necesidades de la empresa u organización .Es determinante considerar que (Sánchez, 2007) “El eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento

individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional. (p.56)

Según Bedoya (2003), los procesos de gestión de evaluación de desempeño están en constantes cambios, con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias que se dan en estos tiempos. “El gran desafío que tienen las organizaciones hoy en día es afrontar estos nuevos escenarios, para poder permanecer y competir en el mercado” (p.93).

Bedoya (2003) afirma: “El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores habilidades empresariales y en la acción de examinar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones, economía, social y tecnológica” (p.93). Los enfoques tradicionales de evaluación de los RRHH no se pueden tratar como una situación aislada a los nuevos estándares es así que debe ser reemplazado por nuevos enfoques que tenga como centro la gestión de personas para garantizar mejores ventajas competitivas en la organización utilizando adecuados sistemas de evaluación de desempeño lo cual dará mejores resultados.

Anna Pérez Montejo nos indica que la evaluación del desempeño fomenta establecer modernas políticas de compensación que mejorarán el desempeño, fortalecerán la toma de decisiones que ayudarán a los ascensos o reubicación del personal, también ayuda a determinar si es necesario volver a capacitar, también ayuda a detectar errores en el diseño del puesto o problemas personales que afecten el desempeño del personal. Las evaluaciones de desempeño no se pueden regir a solo el juicio del jefe del evaluado, debe ser más profundo, localizar causas y proponer mejoras. (Montejo, 2009, p.2)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. Evaluación de desempeño

Se define como el proceso mediante el cual se mide y valora el comportamiento que se da en la organización, por parte del ejecutor o del grupo en evaluación. La distinción entre estos dos grupos depende del fin de la evaluación. (Gorriti, 2004)

La evaluación de desempeño tiene como objetivo proporcionar información descriptiva del puesto a ocupar de manera que se sepa exactamente las tareas que debe desarrollar a lo largo de su jornada laboral. Para lograr este objetivo los sistemas de evaluación deben estar vinculados directamente con el puesto que ocupan, ser confiables y prácticos para su ejecución. El sistema en la organización debe ser estandarizado, ya que de esta manera permitirá que los resultados sean comparables entre sí. Las evaluaciones deben ser hechas de preferencia por los superiores de cada subordinado, y es que deben conocer la labor que se evaluará y el rendimiento del evaluado. (Grateron, Oliveros, Martínez, Zambrano, Coronado y Anteliz, 2009)

Es posible que uno de los resultados de la evaluación sea el que los evaluados se comprometan más con la organización en el cumplimiento de objetivos

Las evaluaciones de desempeño son instrumentos que se utilizan para medir y comprobar el nivel de cumplimiento de las funciones y objetivos encomendados de manera individual. Existen diversos tipos de evaluaciones de desempeño que permiten una medición, objetiva, integral y sistemática. (Matos, 2013)

Ayuda en lo que son la identificación de dificultades en cuanto a la unión e integración de empleados en la empresa, encuentra las fortalezas, capacidades, posibilidades de mejora, así como también insuficiencias y problemas de gestión del personal evaluado.

Es importante resaltar que estas evaluaciones son procesos sistemáticos y periódicos, en ellas se establece lo que se va a evaluar y tienen formatos ya definidos de cómo se va a realizar, así como también

el periodo de tiempo es limitado ya que pueden ser cada semestre o anual. Este tipo de evaluaciones generalmente tienen un modelo estandarizado ya definido por cada organización lo que lleva a que no se tenga prejuicios de parte de los evaluados hacia los responsables de la evaluación. (Sánchez y Calderón, 2012)

El sistema de evaluación de desempeño debe realizarse en un ambiente, en el que el desarrollo de la evaluación sea privado y en el que el empleado se sienta seguro y en confianza, para que sus respuestas sean mucho más apegadas a la realidad, de esta manera se obtendrá resultados óptimos y el resultado final será la mejora del desempeño al ejecutar sus responsabilidades. . (Sánchez y Calderón, 2012)

2.2.2. Criterios para la evaluación de desempeño

Los criterios que debe tener la evaluación de desempeño, para que sea considerada valida son:

- **Relevancia:** Es importante tener claro si lo que se va a medir es relevante para la organización ya que si se omite o se evalúa mal algún punto tendrá consecuencias negativas en el resultado final de la evaluación de desempeño. (Gorriti, 2004)
- **Fiabilidad:** la forma en que se va a medir los aspectos en evaluación deben tener información fiable, para que dicha evaluación sea consistente, estable y sistemática; así los evaluadores tendrán el mismo comportamiento con sus evaluados sin ningún tipo de favoritismo. (Gorriti, 2004)
- **Discriminación;** quiere decir que los aspectos a evaluar se ordenen de acuerdo a la medida que sea necesaria, para que se tenga variabilidad. Estas medidas deben ser diferentes para cada asociado ya que deben distinguirlos de los demás. (Gorriti, 2004)
- **Practicidad:** las medidas de evaluación no deben ser complicadas, se debe desarrollar en función al costo, tiempo, etc. (Gorriti, 2004)

2.2.3. Ámbitos o tipos de desempeño

En la última década y a consecuencia de distintas investigaciones que tienen que ver con la importancia de la evaluación de desempeño, se ha concluido que existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización y para cualquier trabajo. (Gorriti, 2004):

- El desempeño referido a tarea; se refiere a los comportamientos directamente exigidos para la ejecución de tareas y funciones.
- El desempeño contextual; son aquellos comportamientos sociales o psicológicos que influyen en el desarrollo del desempeño puede ser facilitándolo o dificultándolo.
- Y las conductas contra-productivas; son aquellas conductas contrarias a los intereses de la organización como por ejemplo robos, drogas, uso inadecuado de los recursos laborables, etc.
- También tenemos algunos factores relevantes que se deben tener en cuenta para la evaluación de desempeño.
- Evaluación global del trabajo; se debe tener en consideración aquellos factores que influyen en el regular comportamiento del empleado como son:
- Esfuerzo, empeño del asociado en el cumplimiento de sus funciones Conocimiento, todo aquello con lo que el asociado llevo a lo organización y también todo lo aprendido y como lo ha utilizado
- Competencia interpersonal; cómo se desarrolla con su entorno
- Competencia administrativa; como desarrolla sus actividades con sus compañeros
- Calidad de sus productos; quiere decir si tanto sus labores o servicio final satisface lo exigido por la organización

- Comunicación; transmiten sus ideas o aquellas dificultades que se les pudo presentar en el desarrollo diario de sus actividades
- Liderazgo: si tiene o no un equipo a cargo, incentivar el trabajo por lo tanto tener la aptitud de líder y llevar a sus compañeros consigo en el cumplimiento de objetivos
- Aceptación de reglas: aceptar las reglas de la organización implica que se adecua y se compromete con los objetivos, por lo tanto respetara las bases de la organización y desarrollara valores que a la vez transmitirá a sus colegas.(Gorriti, 2004)

2.2.4. Fases de la Evaluación de Desempeño

Es importante que toda empresa u organización, realice los procesos de Evaluación de Desempeño, para tener una mejora continua. Desde el momento en que ingresa nuevo personal con la inducción se le debe explicar la importancia de este proceso, utilidad, operación, perfil y los beneficios para los implicados, que se dan por esta evaluación. Por esto es importante que los principales responsables de este proceso realicen las fases del proceso, en el tiempo establecido por la propia organización. (Alveiro, 2009)

El proceso de evaluación de desempeño generalmente se divide en tres fases. (Alveiro, 2009)

1ra Fase.- Planeación del desempeño: Para personal nuevo que ingresa a una organización se debe empezar con una autoevaluación por parte del nuevo ingresante y de allí su líder debe explicarle que es lo que la organización desea de él y cuáles son los comportamientos organizacionales y las competencias que debe desarrollar. Tanto el líder como el nuevo ingresante deben acordar un punto de inicio con los comportamientos y competencias que se le exigirá en adelante. (Alveiro, 2009)

Para personal antiguo el líder y el colaborador en una reunión deben definir las metas y sus indicadores de logro al inicio del periodo de

evaluación, se deben asegurar de que sean concretas y alcanzables y todo de acuerdo a los retos que asigna la organización. (Alveiro, 2009)

2da Fase.-Seguimiento y acompañamiento: El principal objetivo de esta fase según Alveiro (2009) “Es realizar un seguimiento y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias”. Es de vital importancia esta fase ya que aquí se dará la retroalimentación permanente y el seguimiento de los acuerdos y planes que se tomaron como base.

3ra Fase.- Evaluación para el desarrollo: Esta fase Alveiro (2009) debe ser realizada dos veces al año es decir al inicio de cada semestre junto con la etapa de planeación, para realizar un análisis por parte del empleador a su subordinado sobre cómo va el cumplimiento de las metas propuestas, el nivel de competencias alcanzado de acuerdo a los establecido en la planeación, así como también comunicar de manera constructiva todas aquellas observaciones favorables y aquellas que se deben mejorar “

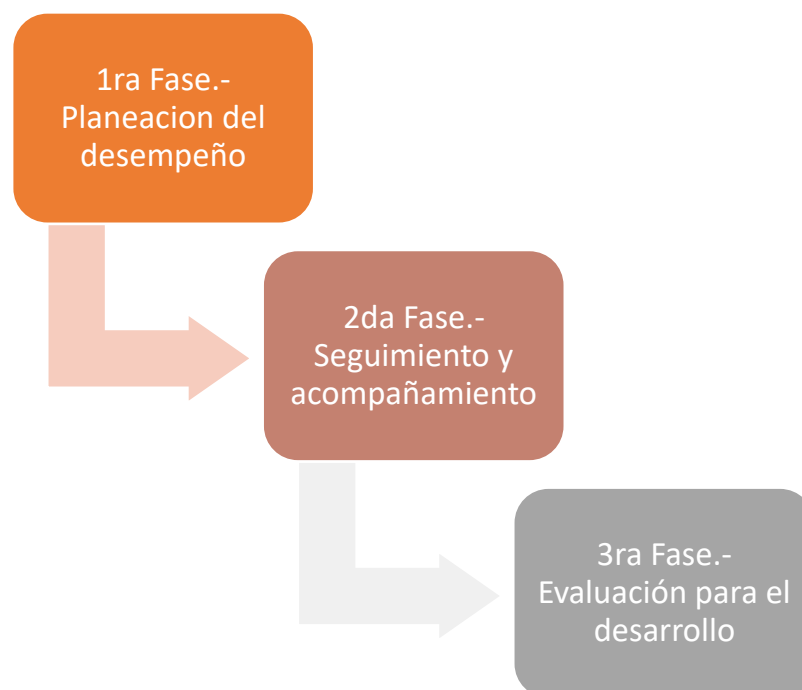


Figura Nº 1: Fases para una evaluación de desempeño

2.2.5. Métodos de evaluación de desempeño

2.2.5.1. Método de escala gráfica

Es uno de los métodos más sencillos, utilizados y difundido de hoy en día, este método evalúa el desempeño de los colaboradores en base a factores de evaluación previamente definidos como son:

EXCELENTE	BUENO	MALO
-----------	-------	------

Figura N°2: *Ejemplo de factores de evaluación para el método de escala grafica*

Utiliza un formulario de doble entrada, donde de forma horizontal se representa los factores de evaluación y de forma vertical se representan los grados de evaluación. (ESAN, 2016)

Los factores de evaluación se seleccionan con anticipación para precisar en cada trabajador las características que se intenta medir. Cada factor se precisa en forma simple, objetiva y sumaria, para evitar errores, mientras estén definidas de la mejor manera, mayor será la precisión de la evaluación, por otro lado es calificado desde el más bajo o insatisfactorio, hasta el óptimo o satisfactorio.

Esta técnica está compuesta por líneas horizontales y verticales; donde de forma horizontal se enumeran cada una de las características que se desean evaluar, como por ejemplo calidad y confiabilidad. De forma vertical se detallan los valores que se darán a cada una de las características del desempeño, que puede partir desde insuficiente a sobresaliente. (Brazzoletto, 2012)

Los factores o características que se tomarán en cuenta para la evaluación se clasificaran y se detallaran con una descripción breve, simple y sobre todo objetiva; de esta manera se evitara confusiones al momento de tomar la evaluación. Para esto existen varios procesos de clasificación de los cuales son:

a) **Escala gráfica continua.**- En esta escala solo se evalúa con Insuficiente y Excelente, pero al ser tan específica puede generar controversia.(USON, 2019)

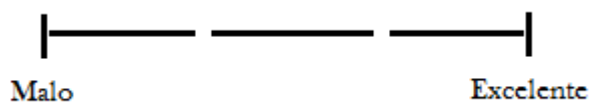


Figura N° 3: Modelo de evaluación Escala Grafica Continua

b) **Escala gráfica discontinua.**- Con esta escala se especifica exactamente el resultado de la evaluación con los puntos de malo, regular, bueno y excelente; es la más recomendable ya que sus resultados son más directos.(USON, 2019)

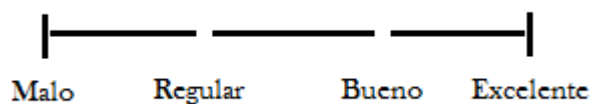


Figura N° 4: Modelo de evaluación Escala Grafica Discontinua

Con este método el encargado de la evaluación califica a los colaboradores marcando en las características por evaluar con un aspa, marca o círculo sobre la calificación que mejor describa el desempeño del evaluado y al final se sumaran todos los valores asignados a cada característica para obtener un resultado final.(Brazzoletto, 2012)

Algunas empresas en vez de evaluar características lo que hace es evaluar funciones u obligaciones por lo tanto sus calificaciones se señalaran con porcentajes en la parte superior y pueden agregar comentarios que pueden ser atributos de los colaboradores en evaluación

FACTORES DE EVALUACION
GRUPO DESEMPEÑO OBJETIVO
Cantidad de trabajo
Características de trabajo
GRUPO II CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PUESTO
Conocimiento del puesto
Frecuencia
Puntualidad
Hábitos de seguridad
Buena administración interno
GRUPO III CARACTERISTICAS DEL INDIVIDUO
Espíritu de cooperación
Digno de confianza
Iniciativa
Inteligencia
Exactitud
Diligencia
Adaptabilidad
Actitud
Personalidad
Juicio
Aplicación
Liderazgo
Conducta
Desenvoltura
Salud
Aseo
Aspecto
Entusiasmo
Potencial

Figura Nº 5: Factores más utilizados para evaluar el desempeño

c) Ventajas

- Es un instrumento de evaluación fácil de aplicar y de comprender tanto para el colaborador como para el evaluador.(Corral, 2007,pag 16)
- Tiene una visión resumida e integrada de todos los factores que se evaluarán(suelen estar todos en una sola página del formulario, o en dos en una sola vista)., es decir que tendrá las características que la organización desea destacar en sus colaboradores y como ellos responden ante ellas.(Corral, 2007,pag 16)

- Como es sencilla de aplicar el evaluador tiene toda la facilidad al registrar los resultados y al hacer la evaluación.(Corral, 2007,pag 16)

d) Desventajas

- Tiende a ser rutinaria y muy generalizada
- Puede estar sujeto a distorsiones y puntos de vista del evaluador
- No brinda permisividad al líder que evalúa ya que debe ajustarse al instrumento, en lugar de que el instrumento sea ajustado a las características por evaluar del personal.
- Inconvenientes de las escalas gráficas: no consienten mucha flexibilidad al evaluador al tener que acoplarse al instrumento, y no a las características del evaluado.(Corral, 2007,pag 16)
- Puede estar sujeto a alteraciones o interrupciones personales de los evaluadores, ya que estos tienden a diversificar sus apreciaciones ante sus subordinados en cada factor evaluado es decir que cada uno interpreta cada situación de acuerdo a su propio campo psicológico. Corral, (2007)
- Este efecto se convierte en una interferencia subjetiva ya que los evaluadores si consideran a su personal muy sobresaliente lo evaluaran en todos los campos de esta manera, por el contrario si el evaluador es exigente puede considerar que todos sus empleados son débiles y poco tolerables. (Corral, 2007, p.16)
- Precisa de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, como la influencia personal de los evaluadores.

- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de sus subordinados.(Chiavenato, 2007)

e) **Desviaciones que se pueden presentar**

Este tipo de modelo se debe emplear con sumo cuidado para evitar este tipo de desviaciones que se presentan a continuación.

- **Criterios Nebulosos.** Dado que los factores que se miden están sujetas a distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas muy precisas.(Chiavenato, 2007)
- **Efecto de Halo.-** (Chiavenato, 2007) “Se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene del empleado” (p.253).Este efecto hace que el evaluador tenga una impresión general al momento de evaluar cada factor.
- **Tendencia Central.-** .(Chiavenato, 2007) “ Se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación”(p.253)
- **Benevolencia frente a rigor exagerado.-** (Chiavenato, 2007)”Algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos, esto implica subjetividad”(p.253)
- **Prejuicios.-** (Chiavenato, 2007)”Es aquella tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que alteran la evaluación de las personas”(p.253)

EVALUACION DEL EMPLEADO						
NOMBRE						
FECHA						
SECCION						
PUESTO						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha						
Factores de evaluación	Grado					Punt.
1. Producción Evalué el trabajo producido o la cantidad de servicios.	1-2-3 Producción Inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio de empleado.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalment e satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalué la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con Supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalment e cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a los colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de la común.	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	

Figura Nº 6: Ejemplo de Formulario de Evaluación de Escala Gráfica

2.2.5.2. Método de elección forzada

Este método consiste en valorar el desempeño mediante enunciados descriptivos puestos en alternativas donde se describe el desempeño individual. El que analiza la evaluación debe seleccionar sólo una o dos

alternativas entre las propuestas aquellas que describan mejor el desempeño del empleado. (Chiavenato,2007)

Sus frases pueden ser de significado positivo y negativo o de un bloque de cuatro frases de significado positivo.

a) Características

Según Chiavenato(2007) las principales características de este método son:

- Nos brinda resultados confiables y exentos de influencias de cualquier influencia subjetiva y personal, porque disminuye el efecto de la generalización (efecto de halo)
- La aplicación es sencilla y no es necesario de preparación anticipada
- La elaboración debe ser planeada con anticipación y de manera cuidadosa ya que es un poco complicada.
- Como es un método comparativo, ofrece resultados globales, es así que evalúa a sus participantes en buenos, regulares y malos, sin más información
- No brinda información para capacitaciones, que mejoren el potencial del evaluado
- Sus resultados son muy generales.(p.257)

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Trabajador							
Puesto							
Sección/Departamento							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Solo hace lo que le mandan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	2			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	3			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	4			Es dinámico	44		
Cortes con terceros	5			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	6			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	7			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura N°7: Ejemplo de Formulario de Elección Forzada

b) Ventajas. (Chiavenato, 2007)

- Es sencillo de aplicar
- Es conciso y directo
- Es fácil de entender no requiere preparación previa del evaluador
- Corral(2007) nos dice que una de las “Ventajas de la elección *forzada*: proporciona resultados más exentos de influencias”
- Corral(2007) Subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores.

c) Desventajas

- Exige una planeación e implementación compleja.
- No permite retroalimentar al evaluado, simplemente distingue a lo bueno de lo malo
- Presunta resultados muy generalizados y globales
- Elaboración compleja
- Corral(2007) refiere “Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos”

METODO DE ELECCION FORZADA				
Nombre:				
A continuación se hallaran frases de desempeño combinadas en bloques, escriba una X en lo que más identifique al evaluado, después una Y debajo de la palabra que menos lo identifique según su desempeño				
FRASE DE DESEMPEÑO	1	2	3	4
Solo hace lo que le ordenan				
Acepta críticas constructivas				
Tiene temor de pedir ayuda				
Tiene aptitud de liderazgo				
Mantiene su lugar ordenado				

Figura N° 8: Ejemplo de Formulario de Evaluación de Elección Forzada

2.2.5.3. Evaluación 360 – Feedback

Es una evaluación que se realiza de forma circular, por cada una de las personas que tienen cierto tipo de relación con el empleado. Intervienen, sus jefes, compañeros, subordinados, clientes, etc., todo aquel que tenga algún tipo de relación directa o indirecta con el colaborador.(Perez,2015)

Es una evaluación que recibe todo tipo de información, ya que viene de todos lados, con ella el evaluado puede adaptarse a los diversos requerimientos de su contexto laboral. Sin embargo este método pone al evaluado bajo el escrutinio de todos, situación que es muy difícil para el evaluado, si este no se encuentra preparado y con mente abierta para

recibir distintos tipos de vista, podría volverse muy vulnerable y afectarlo.(Perez,2015)

Esta técnica es moderna y permite que se recoja información de diferentes puntos de vista y perspectivas, por lo tanto es más detallada y objetiva; comparada con la antigua que solo obtenía información de una sola fuente, esto resulta mucho más beneficioso para el empleador.(Perez,2015)



Figura N° 9: *Feedback Clásico*



Figura N° 10: *Feedback o evaluación 360*

La finalidad de este proceso de evaluación es dotar de información importante y útil para la organización recibiendo de sus resultados que estarán llenos de las opiniones de todos los involucrados que presentaran tanto las fortalezas como debilidades de los evaluados.(Perez,2015)

a) Ventajas

- La información obtenida es de cada miembro del equipo lo cual significa que hay diferentes perspectivas lo que implica que la información sea más confiable
- Reduce aquellos prejuicios o sesgos que se pueden dar cuando la evaluación solo depende de una persona
- Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración por lo tanto se tendrá críticas constructivas ya que el personal se conoce
- Identifica las fortalezas y aquellas áreas que debe mejorar en cuanto a sus competencias
- Identifica aquellas áreas de desarrollo del colaborador para de esta manera tomar decisiones que gestionen de manera efectiva su talento

b) Fases de implantación

- **Preparación de los implicados**

Como primer paso es importante preparar a toda la organización sobre el proceso que se realizara, informar sobre los objetivos que quieren llegar a alcanzar y las razones porque desean implementar dicho proceso de evaluación

- **Supervisión del proceso de evaluación**

(Pérez, 2015) Nos indica que una vez preparada a la organización, se tiene que dar inicio a la supervisión del proceso de cómo se llevara a cabo la evaluación, empezando a tener claro cuantas personas participaran, donde deben estar superiores, iguales, subordinados, etc. Es necesario tener claro esta información para poder desarrollar de manera eficaz este proceso.

- **Integración de los resultados por parte de los evaluados**

Es importante que una vez hecha la evaluación se recoja todos los resultados sean positivos o negativos y se integren para beneficio de la organización. Con esto la organización puede potenciar su desarrollo y en el caso del colaborador se debe recurrir a un experto para que los ayude a afrontar los resultados ya que como es una evaluación 360, puede ser muy fuerte conocer todas las opiniones y lo importante es que los transforme para su beneficio en sus actividades diarias.(Perez,2015)

2.2.5.4. Método de clasificación alterna

Este método consiste en clasificar a los colaboradores desde el mejor hasta el peor, tomando en cuenta características particulares (Reyes y Chenet, 2009)

Pasos a seguir según (Reyes y Chenet, 2009)

1. Se realiza una lista de todos los involucrados que se van a evaluar
2. Se va eliminando aquellos nombres de los que no se les conoce, para clasificarlos en orden.
3. Se indica cual es el que debe ocupar el puesto más alto
4. Y de allí cual sigues y así sucesivamente

a) Ventajas (Reyes y Chenet, 2009)

- Es muy fácil de realizar
- No requiere de una capacitación
- No implica costos adicionales

b) Desventajas (Reyes y Chenet, 2009)

- Es una evaluación netamente cualitativa
- Siempre será uno mejor que otro no habrá empates

- En la evaluación puede haber dos o más que se pueden considerar iguales

ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNA	
RASGO: _____	
Mencione a todos los colaboradores que desee clasificar. Empiece en 1 con el colaborador con la clasificación más alta y en la línea 10 a aquel con la clasificación mas baja y así sucesivamente	
Colaborador con la clasificación más alta	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
9.	_____
10.	_____
Colaborador con la clasificación más baja	

Figura Nº11: Ejemplo formulario de Método de Evaluación Alterna

2.2.5.5. Método de la comparación por pares.

Con este método cada colaborador a evaluar se compara con todos los demás colaboradores en cada característica que se tome en cuenta para la evaluación.(Chiavenato,2007)

Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles, evaluándolos en pares indicando con un + o un - , de quien es el mejor y el peor. Después se suma el número de veces que los colaboradores obtuvieron mejor calificación

Característica a evaluar:				
Colaborador:				
PARES	José	María	Teresa	Mateo
José		+	-	-
María	-		+	
Teresa	+			
Mateo				

Figura Nº 12: Ejemplo formulario de Método de la Comparación por pares

Chiavenato nos indica “Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso sencillo y poco competente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos”.(p.261)

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura Nº 13: Evaluación mediante el Método Comparación de pares

2.2.5.6. Método de la distribución forzada

Este método se caracteriza en que a los colaboradores de la organización se les asigna en varias categorías de desempeño y se le coloca porcentajes, con el propósito de diferenciarlos entre sí, de esta manera se identificara a los más sobresalientes.(Chiavenato,2007)

Una vez realizado este proceso se identificara a los subordinados que unan los criterios de evaluación con porcentajes parecidos y eliminaran de la lista a los que no cumplan con los porcentajes diferentes a los establecidos.

2.2.5.7. Métodos de los incidentes críticos

Implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del proceder laboral de un colaborador y revisarlo en momentos precisos.

Este método está basado en que el comportamiento humano posee características positivas y negativas

Se puede dividir en tres fases:

- La primera es la observación del comportamiento de los colaboradores; el supervisor hace seguimiento y observa el comportamiento de sus colaboradores
- En la segunda fase, se debe registrar aquellos hechos significativos. El supervisor anotara y registrara aquellos hechos que sean significativos y destacados en el comportamiento de sus colaboradores, pueden ser positivos o negativos que se den en momentos críticos; pueden referirse al desempeño que dé como resultado éxito o fracaso.
- Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en determinado tiempo, donde se han dado diferentes entrevistas entre el supervisor y el colaborador, donde el supervisor anotará conjuntamente con el evaluado las observaciones los hechos y los cambios en un formulario de evaluación. Nail, Gajardo y Muñoz(2012)

En el formulario anotara aspectos positivos y negativos}

POSITIVOS	NEGATIVOS
Trabaja rápido	Trabaja lento
Está concentrado	Esta distraído
Realiza pronto las tareas que se le encomienda	Se demora en realizar las tareas que se le encomienda

Figura N° 14: Ejemplo de Método de Incidentes Críticos

2.2.5.8. Desempeño por investigación de campo

Este tipo de evaluación se realiza con la asesoría de un especialista, que en primera instancia pregunta al jefe como es el rendimiento de sus subordinados, con la respuesta formula preguntas para indagar porque

de ese rendimiento, la cual el jefe le hará a sus empleados y con las respuestas se elaborara un plan de acción. (Wigodsk,2011)

Primero se realiza una investigación general y con los resultados se hace una más detallada evaluando a cada uno de los colaboradores de manera profunda a través de preguntas.(Wigodsk,2011)

2.2.6. Organización

Por organización nos podemos referir según Finetti, Jara y Nava(2014) “Que es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico”(p.6), pero a nosotros nos interesa el término administrativo que es aquella una estructura formada por funciones y puestos de trabajo diseñados de distintas maneras, de acuerdo a las actividades que realizara.

También podemos decir que es aquella estructuración de las relaciones que deben darse entre las funciones de los elementos humanos y materiales de una empresa la cual se determinará mediante jerarquías y agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar actividades, así también se podrá sistematizar de manera racional los recursos

2.2.6.1. Sistema Financiero

a) Son Bancos

Son empresas que de acuerdo a su organización tienen leyes específicas y su principal característica es que trabajan con dinero, reciben y lo guardan en su custodia, es decir que otorgan préstamos y captan depósitos, todo esto de persona naturales o jurídicas, las operaciones de préstamos se hacen con la captación de depósitos, a esto se le denomina intermediación financiera (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras,2019).

b) Características, competencias de un empleado de banca y finanzas

El ambiente en el que hoy en día se desplaza la industria bancaria y financiera está lleno de competitividad lo que hace que ponga un alto el énfasis en la eficiencia de sus empleados y es que “La presión por la liquidez en la organización, alteraciones en las tendencias del ahorro de los clientes, obliga a las entidades a buscar nuevas estrategias de desarrollo con el objetivo de mejorar o al menos mantener su rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia.(Sánchez y Alcaide,2003,p.34)

Los empleados se convierten en personas especialistas en la atención de los clientes frente a sus dudas. Y es que el llegar al conocimiento profundo del cliente y profundo entendimiento. Desarrollar habilidades en las relaciones personales serán aquellas que se convertirán en un elemento diferenciable frente a los demás, en una industria que “Está plagada de productos indiferenciables buscando planificar y satisfacer las necesidades, tanto financieras nivel de asesoramiento, trato más o menos formal, que tenga una frecuencia de contacto recomendada”.(Sánchez y Alcaide,2003,p.35) pre-disposición a facilitar los datos necesarios y, de este modo, ofrecerle lo que el cliente quiere, cuando quiere y como quiere. El cliente se convierte de este modo, en parte primordial de la industria.

La actual tendencia es liberar a las oficinas de tareas administrativas y centrarlas en lo que son labores de ventas, es decir, comerciales y de asesoramiento hacia clientes, Sánchez y Alcaide (2003) sin embargo uno de los principales contratiempos que enfrenta las instituciones financieras es el tiempo que se dedica a las ventas, ya que no es suficiente, por distintas obligaciones que aparte se tiene que cumplir.

El que el personal este en constante especialización es de vital importancia ya que hoy en día, tanto la Banca Personal como Privada exige personal profesional, motivados con capacidad de desarrollo profesional. Sánchez y Alcaide (2003)

Evolución de las competencias del empleado de banca	
Desde...	Hacia...
Competencias técnicas	Competencias técnicas y no técnicas
Labores administrativas	Labores comerciales
Retribución fija	Retribución variables
Actitud pasiva	Actitud Activa
Carácter rígido	Carácter Flexible
Vendedor: coloca productos (orientación al producto)	Asesor: recomienda productos (orientación al cliente)
Formación básica	Formación especializada
Relaciones a corto plazo	Relaciones a largo plazo
Conocimiento financiero del cliente	Conocimiento financiero y no financiero del cliente

Figura Nº 15: Evolución de las competencias del empleado de banca

c) Organización de la entidad financiera

Es una organización que tiene como objetivo principal prestar servicios de carácter financiero, como son la concesión de préstamos, gestión de ahorros, seguros; tanto a personas naturales como a personas jurídicas.

Se ejerce control sobre ellas dada su relevancia, su principal regulador es la Superintendencia de Banca y Seguros, a este tipo de entidades se le exige un alto grado de solvencia, información y transparencia, por parte de sus clientes, competidores y su marco regulatorio.

En este proyecto estudiaremos a una Organización del Sistema Financiero Bancario Comercial, cuyo negocio es recibir dinero del público en depósitos y en darle uso, este puede ser también de su propio capital y el que consiga de otro tipo de financiación para ofrecer créditos en diferentes modalidades.

Cuenta con diversas áreas en su gestión administrativa y comercial, pero me enfocare en el área comercial, que está dividida en agencias a nivel nacional, a su vez estas agencias están divididas en área de negocios y área operativa, negocios se encarga de préstamos, y operaciones del área administrativa de agencia y captación de depósitos y seguros

d) Área de operaciones

El área de operaciones de una sucursal, de la organización a estudiar, una de sus responsabilidades es la gestión administrativa de la agencia, tiene que estar al tanto de cualquier requerimiento, mantenimiento y gestión administrativa que requiera.

A su vez se encarga del área comercial, hoy en día cuenta con metas de diferentes productos que se están implementando en la organización, como pasivos, giros, SOAT, seguros, tipo de cambio, etc. Adicionalmente se está implementando en el área, proyectos de gestión de créditos en fases ya aprobadas para su venta final.

También se encarga del área operativa de los productos en general que ofrece la organización financiera, como es la custodia de valorados, como son pagarés, cuadernillos de préstamos, cuadernillos de pasivos y todos aquellos documentos que sean importantes para la aprobación de créditos.

Así como también gestiona el efectivo de la agencia, para proveer a través de pagos de cuotas por parte de los clientes y custodiar la solvencia económica confiada por la organización, para poder realizar la principal función de la institución que es el otorgamiento de créditos y atención de clientes

e) Puestos de trabajo

- **Jefe de banca de Servicios I y II.-** Encargado de las operaciones administrativas y procesos que se preparan en las Agencias asignadas, para atender los productos de la cartera activa y pasiva; orientados principalmente en la supervisión, control, mantenimiento y gestión, de las operaciones y recursos que asignen o se desarrollen en la Agencia

- **Funciones específicas**
 - Monitorear el consumo de los servicios y recursos de sus oficinas asignadas.
 - Suscribir dentro de los alcances los procedimientos internos establecidos por el Banco para la aprobación, desembolso, realización de las operaciones activas y pasivas.
 - Supervisar las operaciones de las Agencias asignadas, de acuerdo a la normativa vigente.
 - Brindar apoyo a los Ejecutivos de Banca de Servicio para asegurar la calidad de servicio.
 - Asegurar el funcionamiento y continuidad de las operaciones y del servicio de atención a clientes.
 - Administrar los documentos valorados y no valorados relacionados a la cartera de clientes y a las operaciones pasivas y activas.
 - Supervisar el cierre diario de operaciones y transacciones generadas en el sistema de información.
 - Cumplir y hacer cumplir las políticas institucionales definidas para el desarrollo de sus funciones y del personal a su cargo.

- Asegurar la provisión oportuna y eficiente de recursos financieros de acuerdo a la necesidad de efectivo para las colocaciones, así como para los gastos administrativos y propios de la agencia.
 - Evaluar periódicamente al personal a su cargo, tomar y proponer acciones para contribuirá su desarrollo.
 - Generar las condiciones adecuadas para mantener un buen clima laboral, como el compromiso e identificación del colaborador para el cumplimiento e identificación del colaborador para el cumplimiento de los objetivos de la organización
 - Promover y revisar frecuentemente los conceptos básicos para disminuir el riesgo ante posibles acciones de operaciones de lavado de activos o financiamiento del terrorismo.
 - Ofrecer información veraz y oportunamente relacionado a los requisitos, características y demás condiciones asociadas a los productos y servicios que otorga la entidad conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Transparencia de la Información y El Sistema de Atención al Usuario.
- **Ejecutivo de banca de servicio.-** Administrar y gestionar el archivo de expedientes. Verificar y asegurar la adecuada conservación y custodia de los documentos, expedientes y especies valoradas propias de la Agencia y de los clientes así como, de los documentos valorados que respalden las operaciones crediticias y de captaciones. Gestionar en forma

óptima el registro de los títulos valores y garantías que respaldan las operaciones de préstamo.

- **Funciones específicas**

- Realiza la depuración de los documentos custodiados en agencia
- Suscitar la venta en Agencia de los diversos productos activos, pasivos y servicios que ofrece el banco.
- Realizar aperturas de los diversos productos pasivos que ofrece el banco.
- Realizar el armado de expedientes de cuentas pasivas, de acuerdo al orden establecido y entrega al jefe de Banca de Servicio.
- Ingresar datos y solicitudes, tramitar firmas, administrar, custodiar y realizar las labores definidas en los procedimientos para las colocaciones de productos activos y pasivos; en su respectiva oficina.
- Realizar el llenado de Pagares y contrato de préstamos así como líneas de crédito.
- Ofrecer información veraz y oportunamente relacionado a los requisitos, características y demás condiciones asociadas a los productos y servicios que otorga la entidad conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Transparencia de la Información y El Sistema de Atención al Usuario
- Realiza funciones de caja interna cuando el JBS así lo requiera
- Reemplazar o alternar al JBS cuando el caso lo requiera.

- **Representante de banca y servicio.-** Responsable de administrar el efectivo o valores que administre en la caja de la Agencia, llevar un control de los ingresos y egresos diarios de efectivo, efectuar la cobranza y pagos correspondientes.

- **Funciones específicas**

- Ejecutar los procedimientos de seguridad y normas de Caja interna, gaveta y caja buzón asignadas.
- Registrar todas las operaciones de captaciones y colocaciones realizadas por los clientes, en el sistema transaccional respectivo.
- Realizar el cuadro de caja por las operaciones de captaciones y colocaciones.
- Ofrecer información veraz y oportunamente relacionado a los requisitos, características y demás condiciones asociadas a los productos y servicios que otorga la entidad conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Transparencia de la Información y El Sistema de Atención al Usuario

- **Auxiliar de Banca de Servicio**

Servir de apoyo a la oficina en cuanto a la captación de clientes y al servicio post venta brindándoles la atención e información que ellos requieran de una manera adecuada, así como brindar apoyo de back office al personal de negocios.

- **Funciones Específicas**

- Recibir y revisar los documentos que presente el solicitante de un crédito para confirmar que cumpla con los requisitos solicitados para su evaluación
- Registrar información en el sistema: registro de clientes, solicitudes, documentos por solicitud

- Consultar con las centrales de riesgo a fin de obtener información de la condición del solicitante del crédito en el sistema financiero antes de la evaluación del préstamo
 - Preparar el expediente de crédito del cliente, adjuntando toda la documentación brindada por este, según el orden establecido
 - Manejar y controlare el archivo de solicitudes rechazadas para sus posterior devolución
 - Manejar y controlar el archivo de expedientes y garantías simples
 - Promover los productos y servicios de la empresa a clientes potenciales
 - Informar al Jefe de Banca de Servicio, cualquier situación en la que se evidencien señales de alerta para la detección de transacciones inusuales.
-
- **Área de Negocios.-** El área de negocios de una organización financiera se encarga de la colocación de activos, es decir créditos a personas naturales o a empresas, asesorándolos y brindándoles el mejor servicio.

 - **Gerente de Agencia.-** Responsable de gestionar la cartera de créditos de la agencia otros puntos de atención que se asigne (crecimiento sostenido), mediante la planificación, ejecución del proceso de otorgamiento, recuperación de préstamos y del desarrollo del capital humano a su cargo.

 - **Funciones específicas**
 - Elaborar y ejecutar el plan de negocios de la agencia, asegurando que este cumpla con el plan estratégico de la empresa

- Identificar e informar las oportunidades de negocio y amenazas en el ámbito de la atención de la agencia
 - Asegurar que el personal a su cargo se involucre en las actividades relacionadas a la estrategia comercial en la Agencia
 - Realizar el seguimiento y supervisión de la cartera de productos pasivos administrada por el personal de Operaciones.
 - Asumir decisiones de contrataciones, desvinculaciones, reconocimientos y medidas correctivas del personal en la agencia a su cargo
 - Promover la ejecución de operativos de promoción o cobranza que permita lograr los objetivos de la Agencia.
- **Jefe de Negocios.** - Responsable de gestionar la cartera de créditos de la agencia otros puntos de atención que se asigne (crecimiento sostenido), mediante la planificación, ejecución del proceso de otorgamiento, recuperación de préstamos y del desarrollo del capital humano a su cargo
- **Funciones específicas**
 - Plantear y ejecutar estrategias para el cumplimiento de las metas de los Asesores, Ejecutivos de negocios
 - Canalizar propuestas a la Gerencia de negocios, en coordinación con Gerente Regional
 - Realizar seguimiento de las áreas encargadas, la ejecución de campañas y el apoyo promocional oportuno que se requiera.

- Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento.
- **Asesor de Negocios y Promotores de Crédito-** Expandir los mercados así como los ámbitos de atención a través de la captación, evaluación y fidelización de los clientes; responsable de la recuperación de préstamos asignados a su cartera. Monitorear y generar estrategias de crecimiento y productividad dentro del equipo de negocios.
- **Funciones específicas**
 - Utilizar estrategias para captar y fidelizar clientes, trabajar con clientes referidos, con asociaciones, entre otros
 - Promover y utilizar campañas y convenios generados por la entidad bancaria
 - Realizar actividades para optimizar la retención de clientes en su cartera asignada
 - Informar e identificar oportunidades de desarrollo del ámbito geográfico asignado para su atención
 - Planificar su ruta de evaluación en relación a las otras actividades asignadas en el día.
 - Levantar información en campo de acuerdo a las metodologías de la entidad bancaria
 - Realizar el análisis cualitativo del cliente en base a la información obtenida en la visita de campo. Realizar seguimiento de mora y aplicar estrategias de cobranza y negociación dentro de las normativas y parámetros legales vigentes.
 - Hacer labor de mentoría con los Asistentes de Créditos a su cargo, asegurándose que adquiera los

conocimientos y buenas practicas alineadas a los objetivos de la organizacionales

2.3 Términos y denominaciones

- **Evaluación de rendimiento:** Es un método sistemático y estructural para evaluar, e influir sobre los atributos de un determinado bien.
- **Rendimiento:** Se refiere a la disposición que se da entre los medios empleados para obtener un resultado. También es la rentabilidad o utilidad que brinda algo o alguien.
- **Mercado laboral:** Conjunto de relaciones entre empleadores (oferente es quien ofrece empleo) y personas que buscan trabajo remunerado.
- **Competencia:** Rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, una realidad en la que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.
- **Método de clasificación de puestos:** Es la herramienta más utilizada para fundamentar las bases de la equidad interna en las empresas es el sistema de valoración de puestos. Entre los métodos, existen múltiples vías para valorar las posiciones y facilitar los análisis internos y externos, acorde con la responsabilidad de cada uno de los puestos en la organización.
- **Orientación:** Es un asesoramiento llevado a cabo por los profesionales de la orientación en la toma de decisiones.
- **Planeación:** Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en fabricar un plan.
- **Dirección:** Acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, encaminar las operaciones a un fin).
- **Planeación de personal:** Proceso muy importante para que las organizaciones logren sus objetivos si se cuenta con los recursos humanos requeridos.

- **Política:** Son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite dentro de una organización.
- **Empleado:** Persona que trabaja para una institución a cambio de un salario.
- **Colaborador:** Persona que está siempre dispuesta a colaborar con otros, trabaja en la realización de una tarea en común.
- **Administración de RRHH:** Técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento.
- **Productividad:** Calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes) durante un periodo determinado.
- **Análisis de puestos:** Procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia).
- **Desarrollo:** Se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o intelectual.
- **Descripción del puesto:** Consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa, detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía.
- **Confiabilidad:** Capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado.
- **Motivación:** Aquello que impulsa a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones. Su conducta se mantiene decidida hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.
- **Entrenamiento:** Procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y capacidades.
- **Satisfacción del trabajador:** Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (la

compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo).

- **Préstamos:** Prestar algo temporalmente, dar dinero a alguien para que lo utilice y luego lo devuelva.
- **Ahorros:** Guardar dinero para ser utilizado en el futuro.
- **Seguros:** Contrato por el cual se obliga a el pago de una prima e indemnizar un daño u otras prestaciones.
- **Solvente:** Capaz de pagar sus deudas, digno de crédito o confianza.
- **Transparencia:** Que no ofrece duda.
- **Marco:** Espacio o ámbito dentro de los cuales sucede o se desarrolla algo
- **Regulatorio:** Establecer las reglas de algo
- **Financiación:** Aportar el dinero necesario
- **Finanzas:** Conjunto de actividades relacionadas con el dinero que se invierte
- **Operativa:** Que opera y realiza el efecto para el que está destinado
- **Agencia:** Empresa que realiza determinadas gestiones para el público, sucursal o delegación de una empresa.
- **Comercial:** Que tiene fácil aceptación en el mercado, agente que se dedica a hacer operaciones de venta
- **Valorados:** Documentos contractuales (pagare, contrato) custodiados por su valor legal
- **Pagares:** Documento por el cual una persona o empresa se obliga a pagar una cantidad de dinero en un plazo determinado
- **Sistemática:** Conjunto de reglas o sistemas enlazados entre sí de manera racional

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Metodología aplicada para el desarrollo de la solución

La presente investigación describe las propiedades y características de los métodos de evaluación de desempeño, recabando información de manera independiente sobre los conceptos a investigar. El principal objetivo es indicar como se relacionan nuestras variables, por lo tanto reúne las condiciones metodológicas para ser desarrollada como Método de Investigación Cualitativa Descriptiva

3.2 Diseño de la investigación

En el presente estudio observaremos situaciones ya existentes que no podemos controlar en un tiempo único. Es de tipo no experimental transversales descriptivo

3.3 Población y muestra

3.3.1. Unidad de estudio: Empresa financiera bancaria dividida en agencias y a la vez en dos áreas comerciales, de las cuales estudiaremos el área operacional en la ciudad de Arequipa que cuenta con 250 empleados, del cual su área operativa se encargan de gestión documentaria y venta de intangibles.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Análisis documental: Al ser un método de investigación descriptiva su principal recurso de investigación es la recolección de datos a través de análisis documental, donde se desarrolló de manera en la que se suministró la investigación con información de artículos referidos al tema, tesis, libros, noticias, todas aquellas fuentes de información donde se pueda tener como tema principal las formas de evaluación de desempeño y el entorno bancario.

3.5. Técnicas de análisis de datos

4.5.1 Las Fichas.- Es aquel instrumento el cual permite registrar e identificar todas aquellas fuentes de información que fueron citadas en la presente investigación, así como también nos ayuda con el acopio de datos y evidencias.

Sus principales funciones son:

- Facilitar el registro de toda la información recabada, clasificándola y organizándola, de esta manera permitirá que la información sea procesada de apoyo para el marco teórico
- Nos ayuda con el registro de las fuentes de información, las citas y la elaboración final de la bibliografía

PROCESOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Henríquez, Jorge Sánchez y Calderón, Viviana et “**Diseño del proceso de Evaluación de desempeño, el desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria**” Pensamiento & gestión, 32. Universidad del Norte, 5482, 2012 Disponible. [Http://rcientificas.uninorte.edu.co](http://rcientificas.uninorte.edu.co)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS

Capuano, Andrea Miriam et **“Evaluación de desempeño,
Desempeño por competencias”** Invenio: Revista de
investigación académica, ISSN-e 0329-3475, N°. 13, 2004,
págs. 139-150 Disponible en <https://dialnet.unirioja.es>

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo et **“La nueva gestión de
personas y su evaluación d desempeño en empresas
competitivas”** 2003 (pág. 93). Lima, Disponible en
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Pérez Montejo, Anna, et **“Evaluación del Desempeño
Laboral”** 2009 UPIICSA XVII, VII,

NUEVOS ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE RHH EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Gorriti Bontigui. Mikel et **“La Evaluación del Desempeño: Concepto, Criterios y Métodos”** disponible en <https://www.vitoria-gasteiz.org>

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL (BLOG)

Farides Matos Madeon, et **“Evaluación de Desempeño Laboral”**, publicado el 1 marzo del 2013 disponible en <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/#comments>

MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Sánchez Ballesteros, Mireya Ximena Et **“Elaboración de un Modelo De Evaluación del Desempeño para los trabajadores oficiales de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. – Findeter”** 2007, (pág., 56), Bogotá, Disponible <https://studylib.es/>

DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y LAS PRINCIPALES TENDENCIAS QUE AFECTAN SU AUDITORÍA

Sánchez Henríquez, Jorge y Calderón, Viviana et **“Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”**
Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012 disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co>

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Chiavenato, Idalberto et **“Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones”** 2007 disponible en <http://cucjonline.com>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO

Chiavenato, Idalberto, **Evaluación del Desempeño Humano. Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos** 2007 (pp. 241-269). México: McGraw-Hill. Disponible <http://metabase.uaem.mx>

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Resultados del tratamiento y análisis de la información

De la presente investigación obtenemos las siguientes características del personal a estudiar y de cada método de evaluación de desempeño estudiado, que nos ayudaren con los resultados

4.1.1. Principales características del personal de operaciones una entidad financiera

- La entidad financiera enfatiza la eficiencia en su personal.
- Los empleados se convierten en especialistas
- Buscan planificar y satisfacer necesidades financieras
- Realiza tareas administrativas
- Realiza labores comerciales y de asesoramiento
- Tiempo dedicado por la plantilla a tareas de venta activa es muy reducido
- Especialización del negocio es una constante
- Su retribución es fija
- Debe tener actitud activa en su labor diaria

4.1.2. Principales funciones del personal de operaciones una entidad financiera

- Administrar y asegurar el abastecimiento correcto de bienes y servicios
- Supervisar las operaciones de las Agencias
- Administrar los documentos valorados y no valorados relacionados a la cartera de clientes y a las operaciones pasivas y activas
- Fomentar la venta en Agencia de los diversos productos activos, pasivos y servicios que presenta el banco incluyendo seguros
- Ingresar datos y solicitudes, tramitar firmas, administrar, custodiar y realizar las labores definidas en los procedimientos
- Realizar los procedimientos de seguridad y normas de Caja interna, gaveta y caja buzón asignadas

4.1.3. Principales características del método de Evaluación De Desempeño Escala Gráfica

- Utiliza un formulario de doble entrada
- Instrumento de evaluación fácil de aplicar y de comprender tanto para el colaborador como para el evaluador
- Tiene una visión resumida e integrada de todos los factores que se evaluarán
- Evaluador tiene toda la facilidad al registrar los resultados al hacer la evaluación
- No tienen mucha flexibilidad y es que se evalúa de acuerdo a la escala, es decir que se deben ajustar al instrumento y no a las características del evaluado
- Tiende a ser rutinaria y muy generalizada
- Sujeto a distorsiones y puntos de vista del evaluador
- Sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores

- Precisa de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de sus subordinados

4.1.4. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño Elección Forzada

- Se da mediante enunciados descriptivos puestos en alternativas donde se describe el desempeño individual
- Sus frases pueden ser de significado positivo y negativo
- Provee resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque suprime el efecto de la generalización
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores
- Su preparación es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada
- Es un método que compara y ofrece resultados globales. Diferencia a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información
- Está desprovisto de información sobre la capacitación necesaria.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación
- Es conciso y directo
- No permite retroalimentar al evaluado, simplemente distingue a lo bueno de lo malo
- Presunta resultados muy generalizados y globales

4.1.5. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño 360 – Feedback

- Se realiza de forma circular, por cada una de las personas que tienen cierto tipo de relación con el empleado

- Es una evaluación que recibe todo tipo de información, ya que viene de todos lados
- Esta técnica es moderna y permite que se recoja información de diferentes puntos de vista y perspectivas
- Finalidad de este proceso de evaluación es dotar de información importante y útil para la organización
- El colaborador debe recurrir a un experto para que lo ayude a afrontar los resultados
- Es un método de evaluación caro

4.1.6. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Clasificación Alterna

- Consiste en clasificar a los colaboradores desde el mejor hasta el peor, tomando en cuenta características particulares
- Es muy fácil de realizar
- No requiere de una capacitación
- No implica costos adicionales
- Es una evaluación netamente cualitativa
- Siempre será uno mejor que otro no habrá empates
- En la evaluación puede haber dos o más que se pueden considerar iguales

4.1.7. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Comparación Por Pares

- Cada colaborador a evaluar se compara con todos los demás colaboradores
- Se realiza una gráfica con todos los pares posibles, evaluándolos en pares
- Es un proceso simple y muy ineficiente
- Se recomienda aplicarlo cuando los evaluadores no poseen las condiciones para llevar a cabo métodos de evaluación tan complejos

- Sencillo de realizar
- No requiere de una capacitación
- No implica costos adicionales

4.1.8. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Distribución Forzada

- A los colaboradores de la organización se les asigna en varias categorías de desempeño y se le coloca porcentajes
- El propósito es diferenciarlos entre sí, de esta manera se identificara a los más sobresalientes
- Se identificara a los subordinados que reúnan los criterios de evaluación con porcentajes parecidos
- Sacaran de la lista a los que no cumplan
- No requiere de una capacitación
- No implica costos adicionales

4.1.9. Principales características del Método De Evaluación De Desempeño De Incidentes Críticos

- Involucra llevar un registro de casos positivos y negativos del comportamiento laboral
- Método está basado en que el comportamiento humano posee características positivas y negativas
- Es muy fácil de realizar
- No requiere de una capacitación
- No implica costos adicionales
- Es una evaluación netamente cualitativa

4.1.10. Principales características del método de Evaluación De Desempeño De Investigación De Campo

- Se realiza con la asesoría de un especialista
- Pregunta al jefe como es el rendimiento de sus subordinado
- Formula preguntas para indagar porque de ese rendimiento
- El jefe le hará a sus empleados y con las respuestas se elaborara un plan de acción
- Primero se realiza una investigación general
- Con los resultados se hace una más detallada evaluando a cada uno de los colaboradores de manera profunda a través de preguntas.
- Es costoso
- Es minucioso y complicado de realizar

Tabla 2

Matriz resultante de la comparación de los Métodos de Evaluación de Desempeño

CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES FUNCIONES A EVALUAR DEL PERSONAL DE OPERACIONES UNA ENTIDAD FINANCIERA	ESCALA GRAFICA	ELECCION FORZADA	METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO					
			360 – Feedback	CLAS. ALTERNA	COMP. POR PARES	DIST. FORZADA	INCID. CRITICOS	INV. DE CAMPO
Se enfatiza en la eficiencia del personal.	X		X	X	X	X	X	
Los empleados deben convertirse en especialistas	X		X	X	X	X	X	
Buscan planificar y satisfacer necesidades financieras			X		X	X	X	
Cumplen tareas administrativas	X							X
Realizan labores comerciales y de asesoramiento		X	X		X	X	X	X
Tiempo dedicado por la plantilla a tareas de venta en tiempo muy reducido			X				X	
Especialización en el negocio debe ser constante		X	X	X	X	X	X	
Retribución fija			X	X	X	X	X	X
Se requiere de una actitud activa en su labor diaria			X	X	X	X	X	
Administrar y asegurar el abastecimiento oportuno de bienes y servicios		X						X
Supervisar las operaciones de las Agencias	X		X		X			X
Administrar los documentos valorados y no valorados relacionados a la cartera de clientes y a las operaciones pasivas y activas	X	X	X			X		X
Promover la venta en Agencia de los diversos productos activos, pasivos y servicios que ofrece el banco incluyendo seguros		X	X	X	X	X	X	X
Ingresar datos y solicitudes, tramitar firmas, administrar, custodiar y realizar las labores definidas en los procedimientos		X	X			X		X
Cumplir con los procedimientos de seguridad y normas de Caja interna, gaveta y caja buzón asignadas	X		X			X		X
TOTAL EN PORCENTAJE	40%	40%	80%	33%	53%	67%	53%	60%

En la presente tabla podemos observar la comparación de los métodos de Evaluación de desempeño con las características y principales funciones del personal de operaciones para identificar cuál es el más adecuado para una entidad financiera

Analizando la tabla Nro. 2 podemos identificar como resultado los métodos de evaluación de desempeño adecuados para el área de operaciones de una empresa del sector financiero en primer lugar es el Método de Evaluación 360 o Feedback ya que tiene un alcance mucho mayor en la recolección de información para evaluar las principales características y funciones de un empleado del área de operaciones del sector financiero.

En segundo lugar tenemos como resultado el método distribución forzada que de acuerdo a los factores de evaluación de la organización lo que busca es asignarlos en categorías y diferenciarlos entre si y de esta forma identificar al o los más sobresalientes sobre las características planteadas.

Y en tercer lugar tenemos el método de investigación de campo en donde se evalúa el rendimiento del empleado de manera profunda en cada característica y función, con la ayuda de un especialista lo que da como resultado las bases de evaluación de acuerdo a las observaciones de su jefe inmediato

4.2 Discusión de resultados

Al analizar cada método de evaluación de desempeño coincido con Sánchez y Calderón quienes indican que las organizaciones han tomado con fuerza el pensamiento de que el factor clave para su éxito es aprovechar el recurso humano ya que son sumamente valiosos para el desarrollo de las organizaciones y es que cada tipo de evaluación de desempeño tiene como objetivo mostrar cuales son las mejores cualidades de sus empleados con respecto a los factores de evaluación que plantean

Sánchez y Calderón nos dicen que las organizaciones de acuerdo a los parámetros que la organización desea es que su personal es evaluado, tal como vemos en una entidad financiera tiene factores diferentes a otras empresas y es de acuerdo a ello que se elige el método a utilizar

Según Sánchez y Calderón los procesos de análisis de nuevas tendencias para la evaluación deben estar ligadas con las formas de evaluación de desempeño, según lo estudiado uno de los últimos métodos de evaluación

es el 360 o feedback que nos demuestra todos los aspectos que rodean al empleado evaluado

En el artículo de Capuano, es importante nombrar a Elton Mayo (1920), quien nos indica que el desempeño incrementaría si los hacen partícipes de los procesos internos de la organización, pero de forma más humanística, lo que daba como resultado el aumento de la producción; sin embargo evaluando las principales características que tiene el personal de una entidad bancaria, este tipo de organización más que involucrar al personal de manera humanística lo hace de manera que apoye en beneficio y rentabilidad de la organización.

Chiavenato, I Nos indica que estos sistemas de evaluación cambian de una organización a otra porque cada una de ellas tiene diferentes estándares para aplicar en su evaluación, el cual podemos afirmar ya que una entidad bancaria busca diferentes características en sus empleados por lo tanto sus métodos de evaluación deben ser distintos a otras organizaciones

Como resultado de la tabla Nro. 2 podemos decir que cada empresa tiene objetivos específicos y busca características especiales de su personal, por lo tanto se puede usar distintas formas de evaluación de desempeño y estructurarlas de acuerdo al tipo y características del personal involucrado.(Chiavenato, 2007)

Mireya Sánchez Ballesteros nos dice que a través de la evaluación de desempeño es concluyente considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual como vemos resaltadas estas características en las evaluaciones de desempeño como son: elección forzada, comparación por pares, clasificación alterna, distribución forzada e incidentes graves, en donde se busca tener un registro del más sobresaliente de los empleados en comparación con sus compañeros.

Bedoya nos afirma que el centro de una evaluación de desempeño es la gestión de personas para garantizar mejores ventajas competitivas en la organización y esto lo vemos reflejado en una evaluación 360 o feedback

que es aquella que nos da un resultado global de cómo está el personal implicado en dicha evaluación.

Anna Pérez Montejo nos indica que La evaluación del desempeño está a favor de instaurar nuevas políticas de compensación, sin embargo como podemos ver en la tabla nro. 2 Ninguna de los métodos de evaluación de desempeño reconoce lo que es el salario o el incremento, por lo que en este caso estaría en desacuerdo con esta afirmación, sin embargo cuando afirma que las evaluaciones de desempeño determinan si existe la necesidad de volver a capacitar o detectar errores en el diseño del puesto si estaría de acuerdo dependiendo el uso del método entre un Feedback y uno de Investigación de Campo.

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que al evaluar los diferentes métodos utilizados para medir el desempeño del personal como son los métodos de Escala Grafica, Elección Forzada, 360 o Feedback, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, incidentes graves e investigación de campo, podemos identificar que el mas recomendado para una entidad financiera según la presente investigación en la Evaluación de Desempeño 360 o Feedback, de esta manera se tendrá un amplio conocimiento del personal evaluado de todas las características positivas y negativas que al darle la dirección que se necesita como es afianzar lo positivo y disminuir lo negativo ayuden al crecimiento del personal y por lo tanto de la entidad financiera
- La presente investigación ha investigado sobre diferentes formas de evaluación de desempeño, concluyendo que cada empresa tiene objetivos específicos y características especiales por parte de su personal lo que hace que los métodos de evaluación de desempeño aplicados sean diferentes en cada organización
- Se han comparado los distintos métodos de evaluación de desempeño, según sus características más relevantes, concluyendo que cada uno busca distintas maneras de identificar el

desempeño del personal evaluado y de descubrir que tanto está acorde este desempeño con lo que la organización espera.

- Según la investigación se ha identificado el adecuado sistema de evaluación de desempeño para el área de operaciones de una entidad financiera, que es la evaluación 360 o Feedback, ya que una entidad financiera tiene un principal interés por la liquidez, rentabilidad, productividad y eficiencia de su personal, lo que hace que sus empleados se conviertan en especialistas con sus clientes y en la organización por lo tanto debe obtener mayores habilidades personales para que pueda planificar y satisfacer necesidades financieras lo que es posible conociendo todos los factores por mejorar y, habilidades, para así convertirse en un elemento diferenciable y más productivo para la entidad financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alveiro,C.(2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista científica Visión de Futuro*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Bedoya, E.(2003).*La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de maestría). Universidad nacional de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2698/Bedoya_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brazzolotto,S.(2012).Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones(Tesis de pregrado)Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Capuano,A.M.(2004).Evaluación de desempeño, Desempeño por competencias. *Invenio*, 139-141. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Chiavenato, I.(2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos Humanos*, Recuperado de <http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/>
- ESAN (2016, Setiembre, 22). Los métodos de evaluación de desempeño más usados. *Conexion-Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- Fernández., y Baptista, L. (2014), *Metodología de la Investigación*. México D F, México: McGraw Hill.
- Finetti, C., Jara, P., Nava, A., (2014, 07 de Octubre). La Organización. Recuperado de https://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n
- Gorriti, M. (2006). La Evaluación del Desempeño: Concepto, Criterio y Métodos. *Nuevos enfoques de la Gestión de RHH en las Administraciones Publicas*, 5-7. Recuperado de <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/22/2222.pdf>.
- Grateron, J., Oliveros, M., Martínez, L., Zambrano, N., Coronado, F., y Anteliz, E., (1 de marzo 2009). Evaluación de Desempeño [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- Matos, F. (1 de marzo 2013). Evaluación de Desempeño Laboral [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/#comments>
- Matos, F. (11 de marzo del 2013). Evaluación de sistema laboral [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Montoya, C. A., (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, (11). Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php>
- Padrón, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M., y Chávez, Ana. (2014). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Scielo*, (36). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006
- Pérez, O. (13 de mayo del 2015) Qué es la evaluación de 360 y que beneficios aporta en tu empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Prieto, A. (2014). *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial* (Ensayo de

- Diplomado). Universidad Militar Nueva Granada, Washington, D.C., Estados Unidos. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20\(Ensayo\).pdf;jsessionid=4A611EF48702743260F35FE805146B0C?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20(Ensayo).pdf;jsessionid=4A611EF48702743260F35FE805146B0C?sequence=1)
- Ramírez, D.(2006,octubre-diciembre)La importancia de la evaluación de desempeño en la gerencia de la ciencia. *Ciencias Holguin*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>
 - Rojas,W.(2015).La evaluación de desempeño basada en competencias. Escuela Superior de Administración y negocios *ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/08/evaluacion-desempeno-basada-competencias/>
 - Sánchez, E., y Alcaide, F.,(2003).Los recursos humanos el futuro de la banca. *Gestión*,(167), 34-46. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/fbanca_jun2003.pdf
 - Sánchez., y Calderón.(2012, ene-jun). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (32). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
 - Wigodsk,J.(2011). Metodología de la Investigación[Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/>