



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE
PLANES DE CARRERA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE
SERVICIOS – FRONT OFFICE DE BANCO SOLIDARIO S.A.**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

AUTOR: ALBA PRISCILLA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

DIRECTOR DE TESIS: ING. CARLOS CEVALLOS

QUITO, 2012



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Quito, 14 marzo del 2012

Matemático
Mauricio Garcia
Director (E) del Sistema de Educación a Distancia
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Presente.-

De mi consideración:

Como Director de la Tesis titulada, "Propuesta implementación de un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias que sirva como herramienta de gestión de planes de carrera para el personal del área de servicios – front office de Banco Solidario S.A.", perteneciente a la señorita estudiante Alba Priscilla Rodríguez Sánchez quien opta por el título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, pongo en su conocimiento el informe de aprobación de la misma.

ESTRUCTURA	OBSERVACIONES
Pertinencia del tema investigado	Absolutamente pertinente
Proceso de la Investigación	El determinado por la Universidad
Capítulo I El problema	Presenta justificativos adecuados.
Capítulo II Marco teórico, institucional, legal. Hipótesis	Define con precisión las referencias.
Capítulo III Metodología de la Investigación	Establece el marco de estudio.
Capítulo IV Análisis de los resultados	Representan los datos de campo obtenidos.
Capítulo V Propuesta	Completamente fundamentada.
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones	Coherentes con el proceso estudiado.
Forma, Redacción y ortografía	Correctos.

La tesis cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento para los trabajos de titulación vigente en la Universidad, por lo expuesto, solicito que se realice el trámite correspondiente para nombrar a los señores lectores para su respectiva revisión y calificación.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mis sentimientos de alta consideración y respeto.

Atentamente,

INE CARLOS LUIS CEVALLOS ROMAN
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: “Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias que sirva como Herramienta de Gestión de Planes de Carrera para el Personal del Área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.”; así como los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, junio del 2012

Alba Priscilla Rodríguez Sánchez

AGRADECIMIENTO

El desarrollo de un proyecto no es posible sin acceso a la información necesaria; por esto, quiero agradecer primeramente a Banco Solidario, en especial a Mario Carrasco Gerente de Recursos Humanos por su gran apertura.

Deseo también expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Carlos Cevallos por su predisposición y acertada dirección; es muy importante contar con profesionales comprometidos con el desarrollo de sus alumnos.

Finalmente, agradezco a mi gran amigo Diego por su apoyo incondicional a lo largo de mi investigación, su grata compañía y guía han sido fundamentales para culminar este objetivo.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a mi esposo Pablo y mi hija Priscilla, quienes aceptaron el sacrificio de compartir conmigo horas de desvelo y ausencia en el hogar; han sido ustedes mi inspiración para luchar por alcanzar este importante logro en mi vida.

Lo dedico también a mis padres, quienes con su ejemplo de lucha y esfuerzo sembraron en mí la necesidad de desarrollarme y crecer profesionalmente, sin rendirme en el camino por muy complicado que pudiera parecer; de seguro este es solo un pequeño paso y en el futuro vendrán nuevos retos por cumplir.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	viii
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Subpreguntas.....	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Limitaciones	6
CAPITULO II	7
MARCO REFERENCIAL - TEORICO – CONCEPTUAL	7
2.1 Antecedentes	7
Misión	9
Visión.....	9
Valores.....	9
Filosofía Institucional	9
Estrategia Organizacional principal para el año 2012.....	10
Estructura Orgánica:.....	10
Departamento de Recursos Humanos.....	11
2.2 Fundamentación Teórica.....	12
2.2.1 La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones	12
2.2.2 Gestión de Talento Humano por competencias.....	13
2.2.3 El Modelo de Gestión por Competencias de Hay McBer	16
2.2.4 Valoración del Desempeño.....	19
2.2.5 ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?.....	20
2.2.6 Lineamientos básicos para la evaluación del desempeño.....	24
2.2.7 Evaluación del desempeño por competencias	24

2.2.8	Tipos de Evaluación de Desempeño por Competencias	26
2.2.8.1	Evaluación de 360°	26
2.2.8.2	Evaluación de 270°	30
2.2.8.3	Evaluación de 180°	30
2.2.8.4	Evaluación de 90°	31
2.3	Marco Conceptual	32
CAPITULO III		36
MARCO METODOLÓGICO		36
3.-	Tipo y diseño de la investigación	36
3.2	Métodos de la investigación	38
3.3	Población y Muestra.....	39
3.3.1	Población.....	39
3.3.2	Definición de la Muestra	42
3.4	Formulario para la Recolección de Datos	43
3.5	Tratamiento de los datos.....	44
CAPITULO IV		45
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		45
4	Presentación de Resultados.....	45
CAPITULO V		77
FORMULACION DE LA PROPUESTA		77
5.1	Antecedentes	77
5.2	Necesidad de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias	81
5.3	Pasos a seguir para la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por medio de Competencias	83
5.4	Desarrollo de Actividades.....	87
5.4.1	Aspectos previos	87
5.4.1.1	Análisis de la información existente	87
5.4.1.2	Definición de metodología	103
5.4.1.2.1	Indicadores de comportamiento	103
5.4.1.2.2	Escala de frecuencias	103

5.4.1.2.3 Tipo de evaluación	104
5.4.1.2.4 Frecuencia.....	105
5.4.1.2.5 Escala de equivalencias	105
5.4.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño por Competencias	107
5.4.3 Diseño de instrumentos para la Evaluación de Desempeño	107
5.4.4 Difusión del programa o proceso de evaluación de desempeño por competencias.....	109
5.4.5 Capacitar a los colaboradores en lo referente a competencias y evaluación de desempeño	111
5.4.6 Entrenar a los evaluadores	112
5.4.7 Ejecución de la Evaluación.....	113
5.4.8 Análisis de los resultados	125
5.4.9 Retroalimentación de los colaboradores del Área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.....	126
5.4.10 Seguimiento a Planes de Mejora y Desarrollo – Acuerdos.....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Red de Agencias de Banco Solidario S.A.	8
Ilustración 2: Organigrama de Banco Solidario	10
Ilustración 3: Gestión de Competencias (Spencer y Spencer)	17
Ilustración 4: Gráfico primera pregunta Investigación de Campo	45
Ilustración 5: Gráfico segunda pregunta Investigación de Campo	46
Ilustración 6: Gráfico tercera pregunta Investigación de Campo	47
Ilustración 7: Gráfico cuarta pregunta Investigación de Campo	48
Ilustración 8: Gráfico quinta pregunta Investigación de Campo	49
Ilustración 9: Gráfico sexta pregunta Investigación de Campo.....	50
Ilustración 10: Gráfico séptima pregunta Investigación de Campo.....	51
Ilustración 11: Gráfico octava pregunta Investigación de Campo.....	52
Ilustración 12: Gráfico novena pregunta Investigación de Campo	53
Ilustración 13: Gráfico décima pregunta Investigación de Campo.....	54
Ilustración 14: Gráfico onceava pregunta Investigación de Campo.....	55
Ilustración 15: Gráfico doceava pregunta Investigación de Campo.....	56
Ilustración 16: Gráfico treceava pregunta Investigación de Campo	57
Ilustración 17: Gráfico catorceava pregunta Investigación de Campo.....	58
Ilustración 18: Gráfico primera pregunta entrevista Líderes de la División S&A... 59	
Ilustración 19: Gráfico segunda pregunta entrevista Líderes de la División S&A . 61	
Ilustración 20: Gráfico tercera pregunta entrevista Líderes de la División S&A.... 63	
Ilustración 21: Gráfico cuarta pregunta entrevista Líderes de la División S&A..... 65	
Ilustración 22: Gráfico quinta pregunta entrevista Líderes de la División S&A 67	
Ilustración 23: Gráfico sexta pregunta entrevista Líderes de la División S&A 69	
Ilustración 24: Gráfico séptima pregunta entrevista Líderes de la División S&A ... 71	
Ilustración 25: Gráfico octava pregunta entrevista Líderes de la División S&A 72	
Ilustración 26: Determinación de competencias corporativas según la Misión de Banco Solidario	78

Ilustración 27: Determinación de competencias corporativas según la Visión de Banco Solidario	78
Ilustración 28: Determinación de competencias corporativas según los valores de Banco Solidario	79
Ilustración 29: Definición de perfil duro de un cargo.....	80
Ilustración 30: Definición de perfil de competencias de un cargo.....	80
Ilustración 31: Proceso para implementación de sistema de evaluación de desempeño por competencias	87
Ilustración 32: Formulario de descripción de funciones de la Plataforma Comercial	90
Ilustración 33: Perfil de Competencias del cajero.....	93
Ilustración 34: Perfil de Competencias de la Plataforma Comercial	98
Ilustración 35: Encabezado Formulario de Evaluación.....	118
Ilustración 36: Formulario de Evaluación – Competencias Críticas.....	119
Ilustración 38: Formulario de Evaluación – Resultado de la evaluación.....	120
Ilustración 37: Formulario de Evaluación – Competencias Importantes.....	120
Ilustración 39: Formulario de Acoplamiento - Encabezado	121
Ilustración 40: Formulario de Acoplamiento – Resumen de Competencias	122
Ilustración 41: Formulario de Acoplamiento – Porcentaje Total de Acoplamiento.....	122
Ilustración 42: Formulario de Acoplamiento – Representación gráfica del perfil del colaborador	123
Ilustración 43: Formulario de Acoplamiento – Cambios en la medición	123
Ilustración 44: Formulario de Acoplamiento – Mejoramiento y Desarrollo.....	124
Ilustración 45: Formulario de Acoplamiento – Mejoramiento y Desarrollo.....	124
Ilustración 46: Formulario de Acoplamiento – Firma de Aceptación.....	125
Ilustración 47: Principios de la Retroalimentación Efectiva	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de Banco Solidario	11
Tabla 2: Clasificación de Competencias según Hay McBer	18
Tabla 3: Población distribuida por cargos	39
Tabla 4: Población Distribuida por cargo y género	39
Tabla 5: Población distribuida por cargo y antigüedad.....	40
Tabla 6: Población distribuida por cargo y ciudad	40
Tabla 7: Población distribuida por cargo y oficina	41
Tabla 8: Tabulación primera pregunta Investigación de Campo	45
Tabla 9: Tabulación segunda pregunta Investigación de Campo.....	46
Tabla 10: Tabulación tercera pregunta Investigación de Campo	47
Tabla 11: Tabulación cuarta pregunta Investigación de Campo.....	48
Tabla 12: Tabulación quinta pregunta Investigación de Campo.....	49
Tabla 13: Tabulación sexta pregunta Investigación de Campo	50
Tabla 14: Tabulación séptima pregunta Investigación de Campo.....	51
Tabla 15: Tabulación octava pregunta Investigación de Campo.....	52
Tabla 16: Tabulación novena pregunta Investigación de Campo.....	53
Tabla 17: Tabulación décima pregunta Investigación de Campo.....	54
Tabla 18: Tabulación onceava pregunta Investigación de Campo	55
Tabla 19: Tabulación doceava pregunta Investigación de Campo	56
Tabla 20: Tabulación treceava pregunta Investigación de Campo.....	57
Tabla 21: Tabulación catorceava pregunta Investigación de Campo	58
Tabla 22: Tabulación primera pregunta entrevista Líderes de la División S&A.....	59
Tabla 23: Tabulación segunda pregunta entrevista Líderes de la División S&A ...	61
Tabla 24: Tabulación tercera pregunta entrevista Líderes de la División S&A	63
Tabla 25: Tabulación cuarta pregunta entrevista Líderes de la División S&A	65
Tabla 26: Tabulación quinta pregunta entrevista Líderes de la División S&A	67

Tabla 27: Tabulación sexta pregunta entrevista Líderes de la División S&A	69
Tabla 28: Tabulación séptima pregunta entrevista Líderes de la División S&A	71
Tabla 29: Tabulación octava pregunta entrevista Líderes de la División S&A	72
Tabla 30: Asignación de peso a criterio de evaluadores	104
Tabla 31: Escala de Equivalencias.....	105

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano ha ido ganando terreno paulatinamente, de tal manera que las empresas en la actualidad, conscientes de la importancia de una administración adecuada del Recurso Humano para el logro de los objetivos planteados, han buscado nuevas y mejores alternativas que les permitan agregar valor a la función de cada uno de los miembros de la empresa.

De esta manera, surge el interés de algunas organizaciones de nuestro país por incorporar la Metodología de Competencias a sus sistemas de administración de personal como una herramienta trascendental para brindar o aportar al desarrollo de los colaboradores.

Banco Solidario, define como estrategia la adopción de esta metodología a inicios del año 2010; sin embargo, hasta el momento no cuenta con un sistema adecuado de evaluación de desempeño basado en la metodología de competencias, dificultando la medición objetiva de los comportamientos de los colaboradores.

El área de Servicios Front Office tiene como misión principal el brindar un servicio de calidad a los clientes de la organización; siendo este el rol fundamental del personal de contacto directo en el proceso de servucción como es el caso de Cajeros y Plataformas Comerciales, se vuelve indispensable conocer el grado en el que sus comportamientos o competencias aportan a la consecución de este objetivo. Adicionalmente, una de las principales estrategias de competitividad de Banco Solidario para el año 2012 es la de crear o incorporar una “Cultura de Servicio”, lo que implica no solo contar con el compromiso de las personas que desempeñan los cargos mencionados, sino, brindarles herramientas oportunas

que les permitan conocer sus fortalezas y debilidades para de esta manera adoptar acciones que se traduzcan en desarrollo profesional y la mejora de su desempeño.

Es así como nace el interés en aportar con un sistema objetivo y confiable para la evaluación de desempeño de los colaboradores bajo el cargo de Cajeros y Plataformas Comerciales, que incorpore la Metodología de Gestión de Talento Humano por Competencias adoptada por la organización y además abarque las expectativas de los Líderes de la División de Sucursales y Agencias en el área de Servicios Front Office y de los colaboradores que serán evaluados posteriormente, para lo cual, se realizó una investigación de campo que permitió recabar la información necesaria para un planteamiento adecuado.

Este proyecto consta de cuatro capítulos; en el primero, se plantea el problema, justificación, objetivos y limitaciones del trabajo de investigación.

El segundo capítulo expone el marco referencial o antecedentes de la organización y la población sujeta a estudio, además de las bases teóricas que sustentan el desarrollo del tema propuesto y el marco conceptual, en el que se describen ciertos términos utilizados a lo largo de esta investigación.

En el tercer capítulo se analiza la metodología llevada a cabo, es decir, el tipo de investigación, el método, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los formularios utilizados para la recopilación de la información y el tratamiento de la misma.

En el cuarto capítulo consta la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, además de las conclusiones derivadas de la información recabada.

Finalmente, el quinto capítulo presenta el diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias que servirá como herramienta de gestión de planes de carrera para el personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A., mismo que ha sido desarrollado tomando en cuenta cada una de los pasos o etapas que deberá considerar la organización para asegurar una adecuada incorporación y el consecuente logro de los objetivos de la herramienta propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En el año 2010, los Directivos de Banco Solidario S.A. deciden adoptar la Metodología de Gestión de Talento Humano por Competencias, tomando como referencia el planteamiento de la empresa Hay McBer.

En el año 2011 se lleva a cabo la implementación de esta metodología; sin embargo, en la actualidad no se cuenta con un esquema de evaluación de desempeño de talento humano basado en competencias.

Uno de los objetivos estratégicos del año 2012 es la creación de una Cultura de Servicio, misma que contempla en su fase inicial la participación del personal del área de Servicios Front Office. Por ende, el desarrollo de las competencias de los colaboradores que desempeñan funciones de atención al cliente se vuelve indispensable para lograr este objetivo.

Si no se trabaja de inmediato en una herramienta de evaluación del talento humano que permita no solo mejorar los resultados de los colaboradores dentro de la empresa sino establecer planes de desarrollo que les brinde la seguridad de tener una oportunidad de crecimiento profesional, el resultado de la empresa podría ser negativo en cuanto a la consecución de su estrategia de servicio, por lo

que es vital la búsqueda de una metodología que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado, la empresa y su cliente.

De manera que, lo que se plantea en esta investigación es el diseño de un sistema formal y estructurado de evaluación del desempeño por competencias para el personal del Departamento de Servicios Front Office, tomando como referencia los cargos de Cajero y Plataforma Comercial, puesto que representan alrededor del 61% del departamento a nivel nacional (152 colaboradores), siendo ellos quienes iniciarán el piloto para la creación de una Cultura de Servicio, de acuerdo a lo definido por el Banco.

Este sistema de evaluación fomentará una retroalimentación constante de la empresa con los colaboradores, a través de las Líneas de Supervisión, identificando los comportamientos que soportan la creación de la Cultura de Servicio planteada; además, permitirá identificar a los colaboradores que cumplen o exceden el desempeño y el componente cualitativo o comportamental esperado y evaluar su proyección a futuro, reconociendo sus competencias para desarrollarlas de manera exitosa en un cargo de mayor jerarquía o más responsabilidades.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo evaluar el desempeño por medio de las competencias del personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A. para identificar fortalezas y debilidades y trabajar en su desarrollo y potencialización, de tal manera que favorezcan la consolidación de una Cultura de Servicio y el establecimiento de planes posteriores para su desarrollo profesional?

1.3. Subpreguntas

¿Qué parámetros teóricos deben considerarse para diseñar el sistema de evaluación de desempeño por competencias para el personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.?

¿Cuál es la mejor metodología aplicable al Banco Solidario S.A. para evaluar el desempeño de su personal del área de Servicios Front Office?

¿Qué tipo de evaluación permitirá una correcta medición del desempeño del personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.?

¿Cuál es la periodicidad adecuada para la evaluación del desempeño del personal del área de Servicios Front Office?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias que sirva como herramienta de gestión de planes de carrera para el personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los parámetros teóricos que deben ser considerados en la construcción de un sistema de evaluación de desempeño por competencias.
- Definir el esquema o tipo de evaluación de desempeño por competencias que permita medir el comportamiento de los colaboradores que aportan al logro de los objetivos del cargo y consecuentemente de la organización y al establecimiento a futuro de planes de carrera para el personal evaluado.
- Determinar el tipo de evaluación de desempeño que permitirá la medición objetiva de las competencias de los colaboradores del personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.
- Definir la frecuencia con la que el Banco Solidario S.A. deberá evaluar el desempeño de los colaboradores del área de Servicios Front Office, para aportar a la mejora de los resultados y el logro de los objetivos propuestos para estos cargos.

1.5. Justificación

El mundo tan competitivo en el que vivimos exige a las empresas la búsqueda incansable de la mejora en sus procesos como estrategia de diferenciación con sus competidores; en las empresas de servicios, como es el caso de las instituciones financieras, la calidad del servicio del personal de contacto es el punto principal para el establecimiento de una ventaja competitiva.

Dentro de la estrategia de Banco Solidario S.A., se contempla la creación de una Cultura de Servicio, que permitirá a la organización llegar a su cliente de la manera que él lo requiere; el personal de servicios juega un papel indispensable en esta estrategia, puesto que son ellos el pilar fundamental de esta cultura.

La gestión del desempeño por medio de competencias, permitirá a la organización soportar esta estrategia; sin embargo, se requiere medir el comportamiento o competencias del personal para identificar debilidades o espacios de mejora que beneficiarán no solo a la organización, sino que tendrán un impacto considerable en la satisfacción de los clientes y en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Es entonces, el momento propicio para reflexionar sobre si la empresa dispone de un mecanismo adecuado para identificar las competencias de los miembros del área de Servicios Front Office que desempeñan funciones de atención directa al cliente.

El interés profesional al realizar esta investigación es aportar con una herramienta técnica y objetiva que permita identificar el comportamiento de los colaboradores que mantienen un contacto directo con los clientes de Banco Solidario S.A., y promover una retroalimentación efectiva, que abarque sus fortalezas y debilidades, buscando la mejora constante y el desarrollo de competencias que permitan una gestión exitosa en el cargo que desempeñan; esto facilitará además, reconocer a las personas por su aporte e involucrarlos en los objetivos del área a la que pertenecen, mismos que impactan en los objetivos de la organización y finalmente incrementar su motivación para la ejecución de sus funciones de

manera sobresaliente, tomado en cuenta que el desarrollo de sus competencias aportará en su crecimiento profesional.

1.6. Limitaciones

Esta investigación se desarrollará mediante el acceso tanto a la información correspondiente a los objetivos o necesidades puntuales de la empresa con respecto al servicio como a los objetivos del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A., además, utilizaremos para esta investigación información sobre la descripción de funciones y objetivo o misión de los cargos de relación directa con el cliente, y las expectativas de las Líneas de Supervisión referentes a las actitudes y comportamientos del personal a su cargo para el logro de un servicio de calidad.

Para el desarrollo exitoso de esta investigación se contará con la participación y apoyo de los colaboradores del área de Servicios Front Office de la ciudad Quito, debido a que en su estructura, las funciones y los requerimientos de los cargos son exactamente iguales para el resto de oficinas a nivel nacional.

Este trabajo se llevará a cabo dentro del cuarto trimestre del año 2011 y el primer trimestre del año 2012, con el objeto de que la implementación del mismo, sea analizada tanto por la Gerencia de Recursos Humanos, como por el Vicepresidente de Sucursales y Agencias en el segundo semestre del año 2012, fecha en la que se da inicio de manera formal a la estrategia de creación de una Cultura de Servicio Organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL - TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Banco Solidario S.A. es una empresa del sector financiero que desarrolla actividades bancarias principalmente orientadas a la microempresa ecuatoriana; se lo considera como el pionero en el país del servicio de micro-finanzas con un enfoque social.

Nace en el año 1996, con el objetivo de brindar atención mediante créditos de subsistencia para negocios de los emprendedores, mismos que no tenían acceso a la banca tradicional, debido a la carencia de garantías reales que respalden la obtención de un préstamo bancario.

Los principales productos que ofrece son: Microcrédito, Olla de Oro, Cuentas de Ahorro, Cuentas Corrientes e Inversiones; siendo su principal producto el Microcrédito, mediante el cual se han generado más de un millón y medio de operaciones en los 15 años de vida institucional.

El Banco Solidario S.A. fue la primera institución financiera en el Ecuador en hacer del microcrédito su negocio central. Desde el inicio de sus operaciones ha respaldado con sus créditos a más de cien mil microempresas. Según reporte de

¹PCR, el Banco Solidario llegó a ubicarse en el primer lugar de penetración en el 2009 entre las instituciones de micro-finanzas.

Las oficinas de mayor transaccionalidad están ubicadas en la ciudad de Quito; sin embargo, cuenta con una red de treinta y tres oficinas a nivel nacional, distribuidas en diez y seis ciudades principales de las regiones Costa y Sierra.



Ilustración 1: Red de Agencias de Banco Solidario S.A.

Fuente: Página web de Banco Solidario S.A. – www.banco-solidario.com

¹ Pacific Credit Rating – Calificadora de Riesgos – Informe 2009

Misión

“Organización ecuatoriana que contribuye a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los segmentos menos favorecidos, a través de la satisfacción de sus necesidades, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores”. Retribuir la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores con rentabilidad financiera, social y ambiental, con base en la gestión competitiva de un equipo humano íntegro, responsable, solidario y entusiasta que hace de estos principios parte de su misión de vida”.

Visión

“Ser líderes en calidad de servicio financiero con misión social”.

Valores

- Entusiasmo
- Ética
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Prudencia
- Calidad

Filosofía Institucional

Ser Solidario: *“Es vivir con alegría la certeza de que con nuestra actitud positiva, trabajo eficiente y acciones personales éticas entregamos un nuevo valor que va más allá del interés individual y que impacta en el ámbito de los demás creando riqueza solidaria”.*

Estrategia Organizacional principal para el año 2012

²”Generar una Cultura de Servicio, orientada al cliente y a resultados superiores que motiven un alto desempeño, en cumplimiento de las metas institucionales”.

Estructura Orgánica:

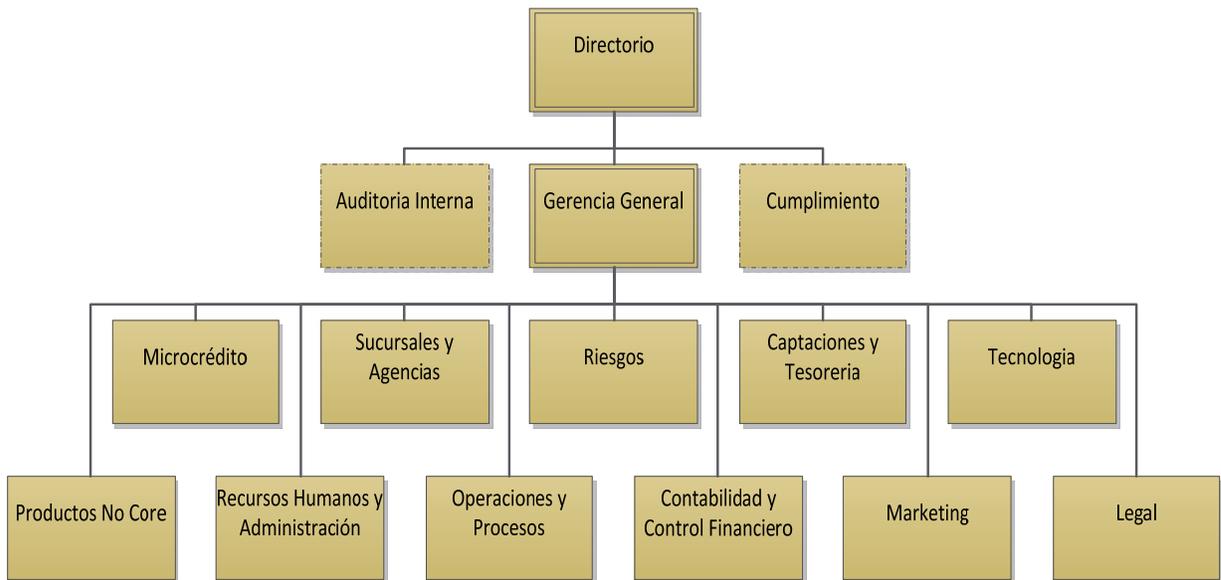


Ilustración 2: Organigrama de Banco Solidario

Fuente: Portal Institucional Banco Solidario S.A.

En su estructura orgánica, Banco Solidario S.A. cuenta con 14 Divisiones, dentro de las cuales hay varios Departamentos, siendo en total 26, distribuidos de la siguiente manera:

² Plan Gerencial Banco Solidario Año 2012

DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
GERENCIA GENERAL	Gerencia General
AUDITORIA	Auditoria
	Revisoría y Control
CAPTACIONES Y TESORERÍA	Captaciones
	Tesorería
	Relaciones Internacionales
CONTABILIDAD Y CONTROL FINANCIERO	Contabilidad
	Control Financiero
CUMPLIMIENTO	Cumplimiento
LEGAL	Legal
MARKETING	Marketing
MICROCRÉDITO	Microempresa Urbana
	Educación Financiera
OPERACIONES Y PROCESOS	Operaciones
	Procesos
PRODUCTOS NO CORE	Productos No Core
RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN	Recursos Humanos
	Administración
RIESGOS	Riego Mercado y Liquidez
	Riesgo Operativo
SUCURSALES Y AGENCIAS	Servicios Front Office
	Servicios Post Venta
	Pasivos
TECNOLOGÍA	Desarrollo
	Producción
	QA y MST

Tabla 1: Estructura de Banco Solidario

Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por:

- Consultoría: Selección, Contratación, Desvinculación, Asesoría General.
- Desarrollo: Inducción, Capacitación Interna y Externa.
- Administración Salarial: Nómina, Compensaciones.

- Trabajo Social: Beneficios, Bienestar del Personal.
- Salud y Seguridad Ocupacional: Medicina Ocupacional, Riesgos del Trabajo.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones

³La administración en general persigue la satisfacción de los objetivos de la organización en donde el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa.

En la actualidad, la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios se ha convertido en una prioridad para aquellas organizaciones que buscan un crecimiento sostenible, sin importar el tipo de organización.

Los gerentes tienen un rol importante en la administración del talento humano, en donde por medio de técnicas y conceptos administrativos pueden mejorar la productividad y el desempeño de los empleados. Sin duda, las técnicas administrativas del talento humano pueden revertir tendencias negativas en la fuerza laboral.

Las empresas adoptan planes para gestionar el talento con una serie de medidas entre las que se encuentran:

³ Tomado de la Revista Digital Gestión.org, 19/01/2012

- Atraer, reclutar y buscar candidatos cualificados para los puestos vacantes en la empresa.
- Definir y administrar sueldos competitivos para los empleados.
- Ofrecer procesos que mejoran el desempeño de los empleados.
- Crear programas de retención de los empleados.
- Crear un programa de traslados y ascensos a las personas más capacitadas.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación para los empleados.

⁴El autor Idalberto Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes que son: el reclutamiento y selección, diseño y evaluación del desempeño, desarrollo de las personas, compensación laboral, retención del personal y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial.

2.2.2 Gestión de Talento Humano por competencias

¿Que son las competencias?

A continuación se exponen algunas de las definiciones de varios autores:

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en

(4 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia. 2008).

términos de un criterio” (Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons).

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. (Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. *Curso Básico de Psicometría*).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Ansorena Cao, Alvaro. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa).

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. (Woodruffe, Charles.(1993) *What is meant by a Competency?* *Leadership and Organization Development Journal*).

De estas definiciones se puede concluir, que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Pueden ser desarrolladas a lo largo del tiempo

Bajo este contexto, las competencias son comportamientos de las personas que facilitan la consecución de los objetivos propuestos; por esto, necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos.

En este sentido, en la Gerencia de Recursos Humanos, las competencias plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos, entre otros.

La Gestión del Talento Humano por Competencias, sugiere el desarrollo de los comportamientos de las personas, lo cual facilitará no solo el logro de los objetivos de manera más eficiente, sino que enfrentará al individuo a un crecimiento aplicable también en su vida diaria, es decir, promueve el desarrollo integral de la persona, combinando los objetivos de la organización con los objetivos personales de los colaboradores.

La Gestión del Talento Humano da un paso más que la gestión del conocimiento, ya que no solamente considera los conocimientos, habilidades y destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

2.2.3 El Modelo de Gestión por Competencias de Hay McBer

⁵A continuación, se toman en cuenta algunos puntos de interés en el desarrollo de este modelo:

- En el año 1950 el Profesor Universitario de Harvard Dr. David McClelland y sus asociados Doctores en Psicología John Atkinson, J.W. Clark y Dick Lowell, iniciaron estudios sobre qué aspectos motivan el logro.
- En 1963 McClelland fundó con Bernew la Empresa McBer.
- En 1973 el departamento de estado norteamericano requirió integrar la estrategia organizacional a los diferentes sistemas que aportan a la gestión humana, tales como la selección, el desarrollo, la compensación etc. y encomendó hacer un estudio al Dr. David McClelland, reconocido en el ámbito de la motivación humana.
- Este estudio buscaba detectar las características presentes en las personas consideradas como excelentes en su trabajo.
- La investigación determinó que el resultado en el trabajo está más ligado a las características propias de las personas; es decir, mayormente ligado a sus competencias que a sus conocimientos, habilidades o destrezas.
- A principios de los años 80 nace el desarrollo de la Metodología de Competencias McBer.
- En 1985 la Consultora Internacional HAY Group se asocia con la Empresa McBer.

⁵ (Goleman, Daniel y Cherniss, Cary (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Kairos. Vergara, Buenos Aires, Argentina.)

- En 1990 inicia la aplicación de la Metodología por Competencias a nivel mundial (Goleman, Daniel y Cherniss, Cary (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairos. Vergara, Buenos Aires, Argentina.).

David McClelland plantea el siguiente concepto de competencia:

“Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo” (McClelland, 2011).

El Modelo Hay/McBer (Modelo Hay/McBer, 1996) nos indica que una competencia es una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento y pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral. Estas competencias se podrán clasificar en las siguientes categorías: habilidad, conocimiento, rol social, imagen propia, rasgos y motivos.



Ilustración 3: Gestión de Competencias (Spencer y Spencer)

Dentro del Modelo de Gestión de Competencias de Hay McBer se plantea un diccionario consistente en 20 competencias, ordenadas en seis conglomerados:

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Tabla 2: Clasificación de Competencias según Hay McBer

2.2.4 Valoración del Desempeño

Durante muchos años la evaluación del desempeño era una actividad monótona en donde los gerentes completaban formularios para evaluar el desempeño de sus subordinados; sin embargo, estos eran rígidos procedimientos establecidos que no contribuían a la gestión diaria de los colaboradores. Ahora, este esquema ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor al proceso de retroalimentación.

La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal, todo el tiempo estamos evaluando, por ejemplo: la calidad de los productos, el servicio, la productividad, etc.; es decir, de manera inconsciente juzgamos los comportamientos y actividades de nuestro entorno laboral. Los procedimientos para la evaluación del desempeño deben ser definidos de manera objetiva, puesto que adquieren una importancia vital para el crecimiento y desarrollo de las personas y de las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en el mercado en que participan.

⁶La evaluación de desempeño es una herramienta a través de la cual se mide el desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo. Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la empresa. Si se utiliza de manera correcta, esta herramienta puede ayudar a detectar un sinnúmero de inconvenientes tales como: problemas de supervisión, integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, falta de aprovechamiento del potencial, desmotivación, etc.

⁶ (Evaluación del desempeño. Internet: www.psicologiacientifica.com 19/01/2012)

⁷La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tiene relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y de sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

En realidad, la evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su Supervisor y las relaciones entre ellos; en la actualidad es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

2.2.5 ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

Autores como Martha Alles, Idalberto Chiavenato, entre otros consideran que la evaluación del desempeño ayuda a medir el rendimiento de los empleados en lo que compete a las funciones del cargo, y al mismo tiempo nos permite determinar su potencial de desarrollo dentro de la organización.

⁸Existen varios métodos de evaluación del desempeño que se han utilizado tradicionalmente y que han estado vinculados, con mucha frecuencia, con el aumento salarial correspondiente al periodo evaluado; sin embargo, un proceso de evaluación engloba varios objetivos que van más allá de la revisión salarial de sus colaboradores, pudiendo convertirse en una herramienta muy útil para el

⁷ (Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia)

⁸ (Objetivos de la retroalimentación. Internet: www.gestiopolis.com/organización-talento/retroalimentación-del-factor-humano-vs-metodos-tradicionales, 22/12/2011).

crecimiento organizacional y profesional, si es utilizado de manera adecuada; entre los objetivos principales tenemos:

- **Adecuación del individuo al puesto.-** Realizando una adecuada evaluación del desempeño, podemos determinar el acoplamiento del perfil de la persona con lo que se espera del puesto y sus funciones, y de esta manera conocer su adecuación al puesto.
- **Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.-** Al desarrollar una correcta evaluación de desempeño, se puede determinar en qué áreas los empleados pueden potenciar sus capacidades y desarrollar nuevas habilidades que antes no habían sido explotadas.
- **Estímulo para lograr una mayor productividad.-** La evaluación del desempeño nos permite identificar los factores críticos para mejorar el rendimiento del personal, corregir los errores y mejorar la productividad, optimizando los resultados.
- **Oportunidad para el conocimiento de los patrones de desempeño de la organización.-** A través de este proceso, se puede evaluar cuáles son los patrones de desempeño esperados por la organización en cada uno de sus puestos de trabajo y establecer los parámetros y lineamientos de cada uno de éstos.
- **Retroalimentación de información al individuo evaluado.-** Es importante realizar la evaluación del desempeño para que cada colaborador reciba su

respectiva retroalimentación, y de esta manera conozca sus fortalezas y áreas de mejora.

- **Capacitación.-** Al realizar la evaluación del personal pueden aparecer brechas importantes de capacitación. En muchas ocasiones, a través de esta herramienta, se puede reconocer ciertos vacíos técnicos o teóricos que la persona necesita reforzar dentro de las funciones que realiza en su trabajo; esto permite trabajar directamente en las debilidades detectadas y ser más puntuales y efectivos al momento de capacitar al personal.
- **Promociones.-** Otro de los objetivos importantes dentro de la evaluación del desempeño son los cambios, sean estos horizontales o verticales (ascensos). Luego de aplicar un proceso de evaluación del desempeño, podemos identificar quien está listo para asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización.
- **Incentivos salariales por buen desempeño.-** Inicialmente se mencionó que este proceso en muchas organizaciones solo sirve como medio para generar incrementos salariales; sin embargo, otro objetivo es la generación de incentivos salariales más no incrementos. Esto sirve como medio de motivación para aquellos colaboradores que generan un valor agregado en el desempeño de sus funciones. Los incentivos deben ser analizados cuidadosamente, para que cumplan con el fin para el cual fueron creados, puesto que, si se convierte en algo común puede llegar a verse como una obligación mas no como un incentivo por su buen rendimiento.

- **Mejoramiento de las relaciones humanas entre empleados y supervisores.-** Realizar una evaluación del desempeño objetiva, permite mejorar las relaciones entre empleados y supervisores. Este proceso se convierte en una herramienta de mejora para el empleado, ya que eleva los niveles de comunicación, lo que le permite saber qué es lo que se espera de él y cuáles son las acciones específicas que debe cambiar y generar para que su desempeño se optimice.
- **Auto-perfeccionamiento del empleado.-** Al conocer las fortalezas y las áreas de mejora dentro del ámbito laboral, se genera un proceso de perfeccionamiento continuo, se corrigen errores y se desarrolla habilidades, para que los individuos crezcan junto con la organización.
- **Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.-** la evaluación de desempeño permite identificar factores críticos que pueden ser relevantes para el desarrollo de investigaciones dentro del campo de los recursos humanos. Esto contribuye al desarrollo de nuevas teorías que faciliten el crecimiento de las personas y las organizaciones.

Otras decisiones de personal.- Finalmente, la evaluación del desempeño, permite tomar decisiones con respecto al futuro de cada funcionario y de ser necesario realizar transferencias, licencias y hasta cancelaciones en caso de ser pertinente, en miras al desarrollo y beneficio de la organización.

2.2.6 Lineamientos básicos para la evaluación del desempeño

⁹Según Chiavenato, un proceso de evaluación y retroalimentación bien estructurado debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- Debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.
- Debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no a la impresión que se tiene respecto de sus hábitos personales. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- Debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado, para que produzca un beneficio para la organización y para el colaborador.
- Debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización, para producir eficacia y eficiencia. (Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia. 2008: Cap. 8. Pág. 248).

2.2.7 Evaluación del Desempeño por Competencias

La Autora Martha Alles señala en su obra Gestión de Competencias:

⁹ (Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia. 2008: Cap. 8. Pág. 248.)

“Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de rendir examen, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de la vida del personal; y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales”.

Haciendo referencia a la evaluación de desempeño por competencias nos dice:

“El desempeño por competencias enfoca una temática clave para el manejo integral de los Recursos Humanos en todo tipo de organización: la medición y la evaluación de desempeño de sus integrantes. Este aspecto del proceso de gestión de recursos humanos ha evolucionado en los últimos tiempos dejando de ser un derecho del empleador, para constituirse en un instrumento clave con dos propósitos: por un lado alcanzar el mejor lineamiento del capital humano con las estrategias de la organización (visión empresarial) y por el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas (visión individual). De esta manera la evaluación se ha transformado en un derecho del empleado”.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación o comportamientos de las personas en los puestos y en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a los parámetros predeterminados, mismos que proporcionarán información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste

de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto, definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

La evaluación de desempeño por competencias persigue los siguientes objetivos:

- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Crear un canal de comunicación entre supervisores y colaboradores.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.
- Motivar a las personas mediante el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Involucrar a las personas en los objetivos organizacionales.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.
- Promover la mejora de los comportamientos que permitirán su desarrollo profesional.

2.2.8 Tipos de Evaluación de Desempeño por Competencias

A continuación analizaremos algunas formas de evaluar el desempeño por medio de las competencias de los colaboradores:

2.2.8.1 Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en la

que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. (Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Consultado en enero de 2012 en www.deguate.com).

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia autoevaluación (Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América).

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que conocen y ven actuar al colaborador, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. Consultado en enero de 2012 en www.rrhmagazine.com).

La expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz, el factor humano busca obtener una retroalimentación abierta y propositiva sobre su desempeño laboral y a su vez, externar su percepción sobre el desempeño de los demás, sin que ello tenga que generar

algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. (Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América).

En un cuestionario de evaluación de 360 grados, debe contemplarse información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? Y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del departamento o el equipo (Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Consultado en enero de 2012 en www.dequate.com).

¹⁰Ventajas

1. El sistema es más amplio, debido a que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.

¹⁰ (Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Consultado en enero de 2012 en www.dequate.com).

4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas, con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

11 Desventajas

1. El sistema es más complejo en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación adecuada.

¹¹ (Parra, M. (2002). *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*. Consultado en enero de 2012 en www.rrhmagazine.com).

2.2.8.2 Evaluación de 270°

La evaluación de 270° contempla la intervención de los siguientes actores: supervisor, supervisado y pares; este tipo de evaluación constituye una herramienta efectiva al momento de evaluar el desempeño, puesto que reduce la subjetividad en la medición al incorporar en el proceso a aquellos que mantienen una relación directa con el colaborador.

Esta evaluación se diferencia de la evaluación de 360° en que no participan los clientes externos, y es recomendable cuando la empresa no dispone del tiempo y recursos que conllevan la capacitación a los clientes con respecto a la medición del desempeño por competencias; es importante recordar que una preparación no adecuada de los evaluadores, pondría en riesgo la objetividad de la evaluación.

Sin embargo, la principal desventaja de este tipo de evaluación es que no se incorpora en la medición el criterio de quienes evidencian el comportamiento o competencias de los colaboradores con mayor frecuencia al ser beneficiados o afectados por el desarrollo de sus funciones, es decir los clientes o proveedores.

2.2.8.3 Evaluación de 180°

La evaluación de 180 grados es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360 grados en que no incluye a los subordinados.

La evaluación de 180 grados puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360 grados y en el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe – empleado o supervisor – supervisado, puesto que en ella interviene además el colaborador por medio de su autoevaluación.

A través de la evaluación de 180 grados, una empresa proporciona a su personal una herramienta adecuada de autodesarrollo; el proceso de evaluación de 180 grados no concluye con la presentación de los resultados ni después de su lectura o análisis, sino que es necesario realizar de manera posterior un análisis reflexivo personal que conlleve a un plan concreto de desarrollo de competencias.

Usualmente la empresas que utilizan una evaluación de 180 grados lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, puesto que el objetivo central de una evaluación de este tipo es el desarrollo de las competencias de los colaboradores; por ello, se requiere que previo a su aplicación la empresa haya adoptado una metodología de gestión del talento humano por competencias.

2.2.8.4 Evaluación de 90°

La evaluación de 90 grados consiste en el análisis del desempeño del supervisor hacia el subordinado; en la cual se toma en cuenta diferentes parámetros, mismos que deben ser determinados de manera previa, contemplando los requerimientos del cargo, tomando en cuenta los comportamientos o competencias esperadas para el desarrollo de las actividades contempladas para el cargo que desempeña el colaborador.

Para su aplicación, es necesario que el evaluador cuente con una guía en la cual se especifique cada uno de los factores a evaluar; mientras más ejemplos se incluyan en la guía, la evaluación se volverá más objetiva, puesto que disminuye de manera considerable la subjetividad en el momento de valorar el desempeño.

La principal desventaja de este modelo de evaluación, consiste en que el criterio se sesga hacia la opinión del supervisor o jefe con respecto al desempeño del colaborador, lo cual puede provocar desmotivación por parte del colaborador al suponer que el jefe está siendo injusto al valorar su desempeño.

2.3 Marco Conceptual

- **Acoplamiento a la Competencia del Cargo:** valor porcentual que resulta del cálculo entre los niveles de competencias requeridos por el Cargo y la Medición del Perfil Individual realizada a cada colaborador.

- **Brecha Cargo – Colaborador:** diferencia existente entre el perfil ideal confrontado con el real, existen 3 tipos de resultados:
 - ✓ **Brecha negativa:** se refiere a aspectos que un individuo necesita desarrollar para un acoplamiento aceptable en el perfil de competencias.
 - ✓ **Brecha cero (0):** se refiere al cumplimiento adecuado en el requerimiento específico del perfil de competencias.

- ✓ **Brecha positiva:** se refiere a un sobre cumplimiento de la persona del requerimiento específico del perfil de competencias.

- **Clima organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

- **Competencia:** es un conjunto de conocimientos, experiencia, habilidades, y conductas que posee una persona, reflejados en un comportamiento, durante el desarrollo de una actividad.

- **Competencia laboral:** es una característica del comportamiento de una persona dentro del ámbito laboral; son aquellas que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional.

- **Desarrollo de Competencias:** consiste en el desarrollo de los comportamientos que son requeridos para el desempeño adecuado de la persona que ocupa un determinado cargo dentro de la organización.

- **Evaluación:** proceso que permite valorar las características de un producto o servicio, de una situación o fenómeno, así como el desempeño de una persona, institución o programa, por referencia a estándares previamente establecidos y atendiendo a su contexto.

- **Evaluación de desempeño:** es un instrumento que permite mejorar permanentemente los resultados de una organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos, este proceso permite confrontar las expectativas del colaborador y de la Línea de Supervisión generando una oportunidad para establecer acciones que mejoren los resultados.
- **Evaluable:** persona responsable de establecer, en relación con las herramientas determinadas y en un periodo definido, el nivel de desempeño individual alcanzado por los colaboradores.
- **Evaluable:** empleado o colaborador sujeto de evaluación.
- **Gestión del Talento Humano:** es una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. Estas decisiones influyen en varios ámbitos: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- **Medición de perfil:** corresponde al perfil de la persona o nivel actual medido directamente por su Línea de Supervisión.
- **Objetivos organizacionales:** es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de

una empresa, los puntos finales de la planeación y el establecerlos requiere de una considerable planeación.

- **Perfil del cargo:** conjunto de características, conocimientos, valores, habilidades y actitudes que son requeridas en un cargo dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos del mismo.
- **Planes de Carrera:** es un proyecto de formación individualizado para el personal, que constituye una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la Cultura Organizacional.
- **Potencial:** es la capacidad que tiene una persona para desempeñarse en determinado ámbito laboral.
- **Retroalimentación:** es un proceso de corresponsabilidad, que permite intercambiar información cuantitativa y cualitativa, sobre el nivel alcanzado por las personas en su perfil de competencias, para mantener y reconocer las fortalezas, mejorar los comportamientos que se requieran y desarrollar el talento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.- Tipo y diseño de la investigación

¹²Existen varios tipos de investigación, y para conocer cuál de ellos se adecua de mejor manera a la investigación que se plantea en este proyecto, es necesario conocer sus características:

Investigación Histórica: se orienta a estudiar los sucesos del pasado, analizando la relación de estos con otros eventos de la época y con sucesos presentes; es decir, se busca entender el pasado y su relación con el presente y futuro.

Investigación Documental: consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento con respecto al tema objeto de estudio.

Investigación Descriptiva: mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación, sirve para: ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio; sirve de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

¹² Bernal T. Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Pearson Education de Colombia Ltda. Año 2000, Pag.110 - 112

Investigación Correlacional: su propósito es presentar o examinar la relación entre variables o resultados de variables; este tipo de investigación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Investigación Explicativa o Causal: se da cuando el investigador pretende estudiar el por qué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones; es decir, se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Estudios de Casos: se utilizan cuando se requiere investigar una unidad o caso (empresa, área, actividad, etc.) de un universo poblacional y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esta unidad; por lo tanto, la investigación debe mostrar una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en la organización y un diagnóstico, para presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito, sustentadas de manera técnica.

Investigaciones Seccionales: son aquellas investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

Investigaciones Longitudinales: consiste en obtener datos de una población en distintos momentos durante un periodo determinado, con el fin de examinar sus variaciones en el tiempo.

Tomando en cuenta estos conceptos, la investigación que se plantea a continuación es de tipo descriptiva, puesto que se basa en el análisis de la situación actual de Banco Solidario S.A. en cuanto a su Metodología de Gestión de Talento Humano, para determinar las necesidades a cubrir en cuanto a un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la organización alcanzar los objetivos propuestos orientando a sus colaboradores y apoyándolos en su desarrollo profesional.

3.2 Métodos de la investigación

Esta investigación se basará en un método de análisis, puesto que se recolectará la información necesaria para determinar los aspectos relevantes de la organización; esta información consiste en:

- Metodología de gestión de talento humano adoptada.
- Las funciones definidas para los cargos sujetos a estudios.
- El perfil determinado para estos cargos.
- Los objetivos establecidos tanto para estos cargos como para el área a la que pertenecen.
- Las necesidades de la organización en cuanto a una evaluación de desempeño, para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Las expectativas de los colaboradores que desempeñan estos cargos, en cuanto a la medición de su desempeño.

El análisis de estos factores nos permitirá determinar o establecer la mejor manera de valorar el aporte de los colaboradores que participan en la servucción y cumplir de esta manera con el objetivo planteado.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población para la realización de esta investigación está constituida por el personal del área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A. a nivel nacional, tomando en cuenta dos cargos tipo: Cajero y Plataforma Comercial; en total son 152 colaboradores que desempeñan estos cargos, distribuidos de la siguiente manera:

CARGO	POBLACIÓN DE ESTUDIO
CAJERO	100
PLATAFORMA COMERCIAL	52
Total general	152

Tabla 3: Población distribuida por cargos

Fuente: Sistema de Gestión Humana Banco Solidario S.A.

Distribución por género:

CARGO / GÉNERO	F	M	Total general
CAJERO	64	36	100
PLATAFORMA COMERCIAL	43	9	52
Total general	107	45	152

Tabla 4: Población Distribuida por cargo y género

Fuente: Sistema de Gestión Humana Banco Solidario S.A.

Por rangos de antigüedad:

ANTIGÜEDAD / TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	CAJERO	PLATAFORMA COMERCIAL	Total general
De 0 a 3 meses	9	1	10
de 3 a 6 meses	3		3
de 6 a 12 meses	8		8
Superior a un año	80	51	131
Total general	100	52	152

Tabla 5: Población distribuida por cargo y antigüedad

Fuente: Sistema de Gestión Humana Banco Solidario S.A.

Distribución por ciudad:

CIUDAD	CAJERO	PLATAFORMA COMERCIAL	Total general
AMBATO	7	3	10
CUENCA	3	2	5
ESMERALDAS	1		1
GUAYAQUIL	23	12	35
IBARRA	6	4	10
LATACUNGA	3	2	5
LOJA	2	2	4
MANTA	6	5	11
QUITO	42	17	59
RIOBAMBA	4	3	7
SANTO DOMINGO	3	2	5
Total general	100	52	152

Tabla 6: Población distribuida por cargo y ciudad

Fuente: Sistema de Gestión Humana Banco Solidario S.A.

Por estructura geográfica (Agencias):

UNIDAD	CAJERO	PLATAFORMA COMERCIAL	TOTAL
AG. 1 DE MAYO	7	3	10
AG. ATAHUALPA	5	1	6
AG. CAYAMBE	2	2	4
AG. CENTRO	4	1	5
AG. CEVALLOS	5	2	7
AG. COTOCOLLAO	4	2	6
AG. DAULE	2	1	3
AG. HUANCAVILCA-GUASMO	2	1	3
AG. INAQUITO	11	3	14
AG. LA LIBERTAD	2	2	4
AG. LATACUNGA	3	2	5
AG. MACHACHI	2	1	3
AG. MAYORISTA-SOLANDA	2	1	3
AG. MILAGRO	1		1
AG. OTAVALO	2	2	4
AG. PARQUE CALIFORNIA	2	1	3
AG. PELILEO	2	1	3
AG. PORTOVIEJO	3	2	5
AG. QUICENTRO SUR	3	1	4
AG. RECREO	6	3	9
AG. SANGOLQUÍ	2	1	3
AG. SANTO DOMINGO	3	2	5
AG. TUMBACO	1	1	2
CUENCA PRINCIPAL	3	2	5
ESMERALDAS PRINCIPAL	1		1
GUAYAQUIL PRINCIPAL	7	4	11
IBARRA	4	2	6
LOJA PRINCIPAL	2	2	4
MANTA PRINCIPAL	3	3	6
RIOBAMBA PRINCIPAL	4	3	7
TOTAL	100	52	152

Tabla 7: Población distribuida por cargo y oficina

Fuente: Sistema de Gestión Humana Banco Solidario S.A.

3.3.2 Definición de la Muestra

Para determinar la muestra para la aplicación de las herramientas de colección definidas, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{152}{0.10^2 (152 - 1) + 1}$$

$$n = 62.56$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra	=	63 colaboradores (41.44%)
N= Población o Universo	=	152
e= Error Máximo admisible	=	0.10

3.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información

La principal fuente de información para el desarrollo de esta investigación está constituida por los miembros de la organización que desempeñan los cargos sujetos a estudio; una fuente importante de información es además el nivel estratégico y táctico de la División, como son el Vicepresidente de Sucursales y Agencias, Gerente Nacional de Canales Físicos y las Subgerencias Regionales de Canales Físicos (2).

El método utilizado para la obtención de información a través de las personas que desempeñan los cargos de Cajero y Plataforma Comercial es la encuesta, misma que está constituida por una serie de preguntas de tipo cerrado, de tipo dicotómico (sí o no) y de opción múltiple o selección forzosa; con el objetivo de disminuir el sesgo obteniendo respuestas concretas y facilitando así la codificación de la información. Esta encuesta permite no solo realizar un diagnóstico de la situación actual, sino también recolectar información relevante para la elaboración de la propuesta, basada en la investigación de campo efectuada.

En el caso del nivel estratégico y táctico, es decir: Vicepresidente de Sucursales y Agencias, Gerente de Canales Físicos y Subgerentes Regionales de Canales Físicos, la información es obtenida a través de una entrevista, que consiste en un cuestionario más flexible, lo que facilita la recopilación de información más abierta y espontánea, permitiendo a las personas entrevistadas exponer su criterio, expectativas y objetivos planteados para el equipo y además profundizar en la información que se considere relevante para esta investigación.

3.4 Formulario para la Recolección de Datos

La encuesta aplicada a los colaboradores del área de servicios Front Office de la organización consta de catorce preguntas, según se señala en el Anexo 1.

Para la aplicación de la encuesta al nivel estratégico y táctico de la División o Área sujeta a estudio, se plantean ocho preguntas. Ver Anexo 2.

3.5 Tratamiento de los datos

El tratamiento de la información obtenida, se da en el siguiente orden:

- Recolección de datos.
- Procesamiento y análisis cuantitativo y cualitativo.
- Tabulación, clasificación y ordenamiento de la información.
- Tratamiento estadístico de la información.
- Presentación gráfica de la información.
- Resultados y conclusiones de la investigación de campo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4 Presentación de Resultados

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL ÁREA DE SERVICIOS FRONT OFFICE DE BANCO SOLIDARIO S.A.

1. ¿Tiene usted claro el concepto de competencias laborales?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	29	46.03%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	17.46%
En desacuerdo	23	36.51%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 8: Tabulación primera pregunta Investigación de Campo

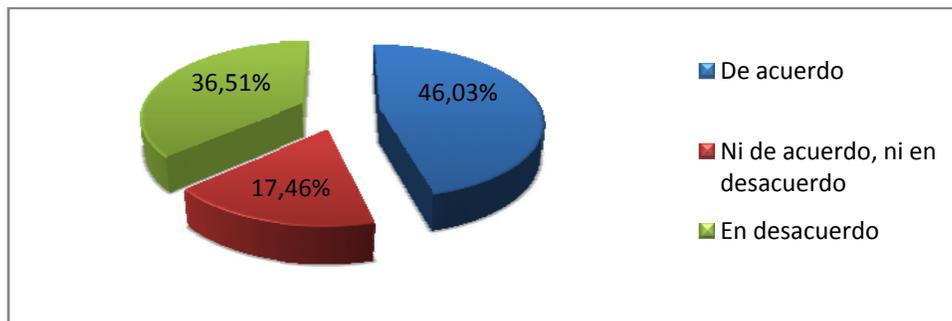


Ilustración 4: Gráfico primera pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Se puede observar que el 46.03% de la población encuestada tiene claro el concepto de competencias; el 17.46% considera que lo tiene parcialmente claro y finalmente, el 36.51% no tiene claro este concepto.

Se evidencia que un porcentaje alto de la población encuestada (63.49%) no está completamente identificado con las competencias institucionales.

2. ¿Su desempeño ha sido evaluado por medio de competencias en el último año?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
SI	53	84.13%
NO	10	15.87%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 9: Tabulación segunda pregunta Investigación de Campo

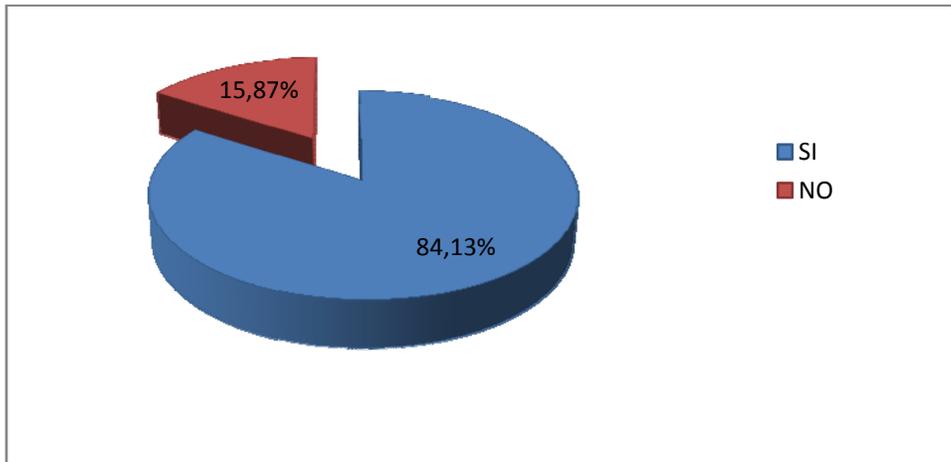


Ilustración 5: Gráfico segunda pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 84.13% de la población sujeta a estudio ha sido evaluada por medio de competencias en el último año.

La mayor parte de la población encuestada participó en la primera medición de competencias efectuada en Banco Solidario.

3. ¿Participó usted de manera activa en su último proceso de evaluación de desempeño por competencias?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	11	17.46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	14.29%
En desacuerdo	43	68.25%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 10: Tabulación tercera pregunta Investigación de Campo

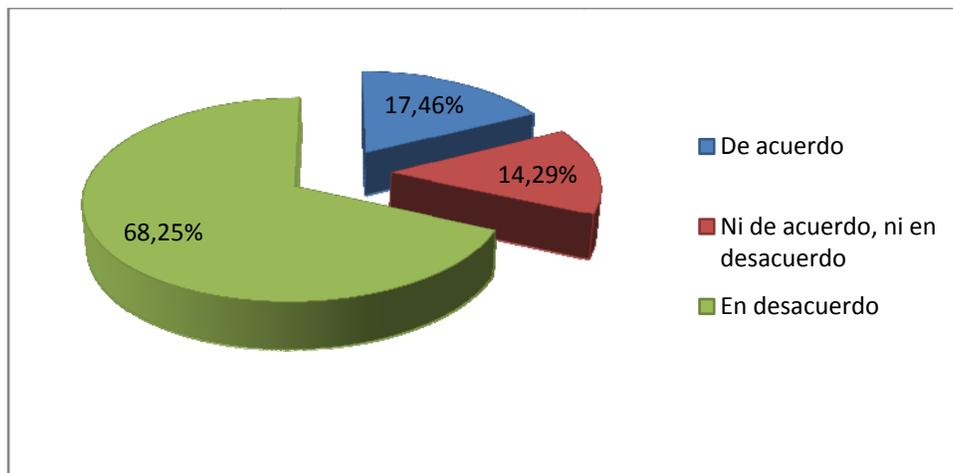


Ilustración 6: Gráfico tercera pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 68.25% de la población considera que no participó activamente en su última evaluación, mientras que el 17.46% considera que su participación fue activa. Existe un 14.29% de los encuestados que no tienen una posición clara con respecto a su participación.

Esta información refleja que el 82.54% de la población encuestada considera que no participó de manera activa en el proceso de medición de competencias.

4. ¿Considera que la metodología utilizada para su evaluación, reflejó de manera confiable su desempeño?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	19	30.16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	26.98%
En desacuerdo	27	42.86%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 11: Tabulación cuarta pregunta Investigación de Campo

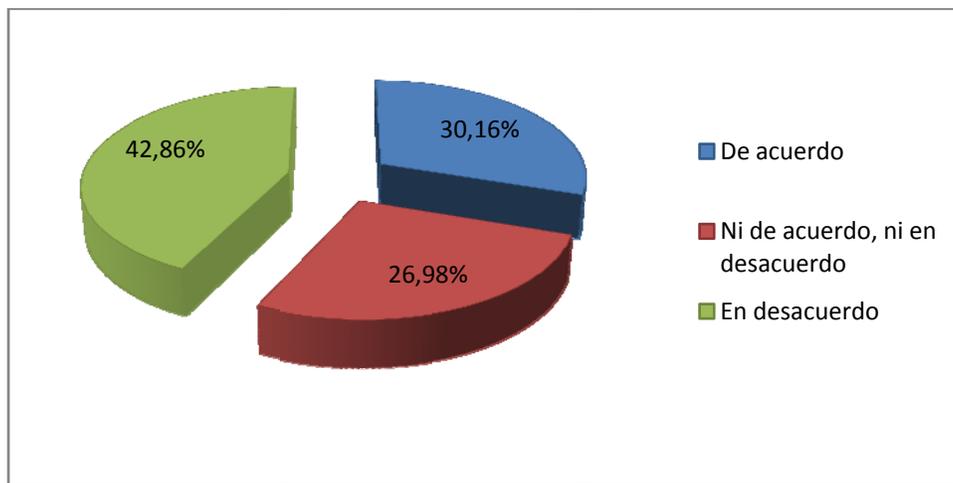


Ilustración 7: Gráfico cuarta pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 42.86% considera que la metodología utilizada por el banco para la evaluación de desempeño no reflejó su desempeño de manera confiable; un 30.16% de la población piensa que los datos obtenidos en su evaluación de desempeño son confiables, mientras que el 26.98% no emite un criterio puntual.

El 69.75% de la población encuestada no expresa confianza en la metodología utilizada dentro del proceso de evaluación realizado por Banco Solidario.

5. ¿Piensa que el proceso de evaluación de desempeño contribuyó a la mejora del desarrollo de sus funciones?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	34	53.97%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	19.05%
En desacuerdo	17	26.98%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 12: Tabulación quinta pregunta Investigación de Campo

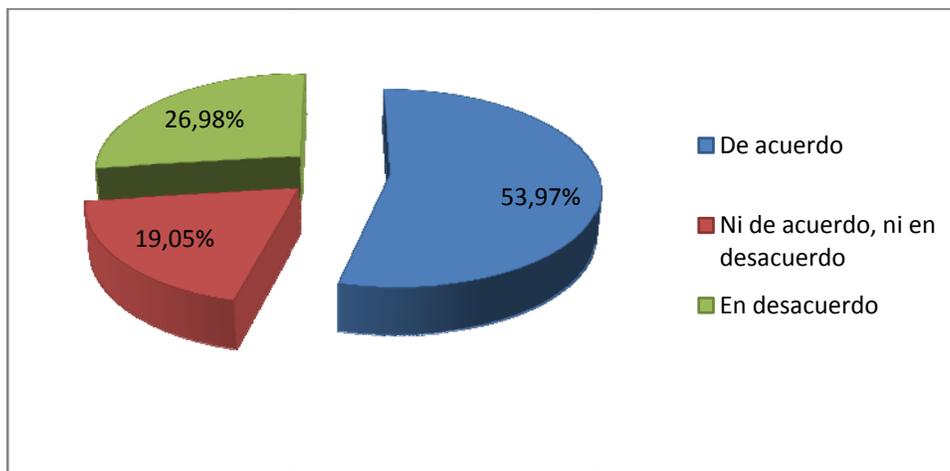


Ilustración 8: Gráfico quinta pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 53.97% de la población encuestada, considera que la última evaluación de desempeño efectuada por el banco contribuyó a la mejora del desarrollo de sus funciones, mientras que el 26.98% piensa que la evaluación efectuada no fue un apoyo para la mejora de su desempeño.

A pesar de que la mayor parte de la población considera que la evaluación de desempeño mejora su trabajo, el 46.03% de los colaboradores no tiene claro el impacto del proceso de evaluación en sus funciones.

6. ¿Considera que la retroalimentación sobre los resultados de su evaluación, fue clara y le permitió conocer sus fortalezas y debilidades?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	17	26.98%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	36.51%
En desacuerdo	23	36.51%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 13: Tabulación sexta pregunta Investigación de Campo

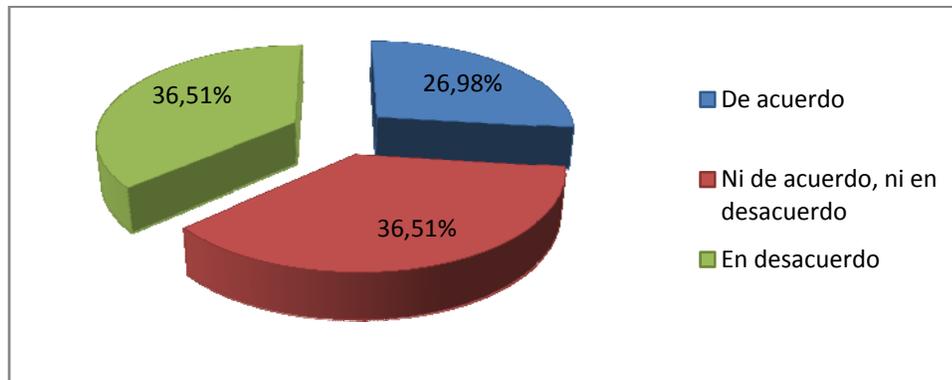


Ilustración 9: Gráfico sexta pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 26.98% está de acuerdo en que la retroalimentación fue clara y le permitió conocer sus fortalezas y debilidades, un 36.51% no está de acuerdo con la retroalimentación recibida y finalmente un 36.51% se mantiene en duda con respecto a los beneficios obtenidos mediante la retroalimentación.

El 73.02% de la población no está completamente de acuerdo en que la retroalimentación recibida permitió conocer de manera clara sus fortalezas y debilidades.

7. ¿Conoce las competencias que son requeridas para su cargo y que fueron medidas en su desempeño?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
SI	46	73.02%
NO	17	26.98%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 14: Tabulación séptima pregunta Investigación de Campo

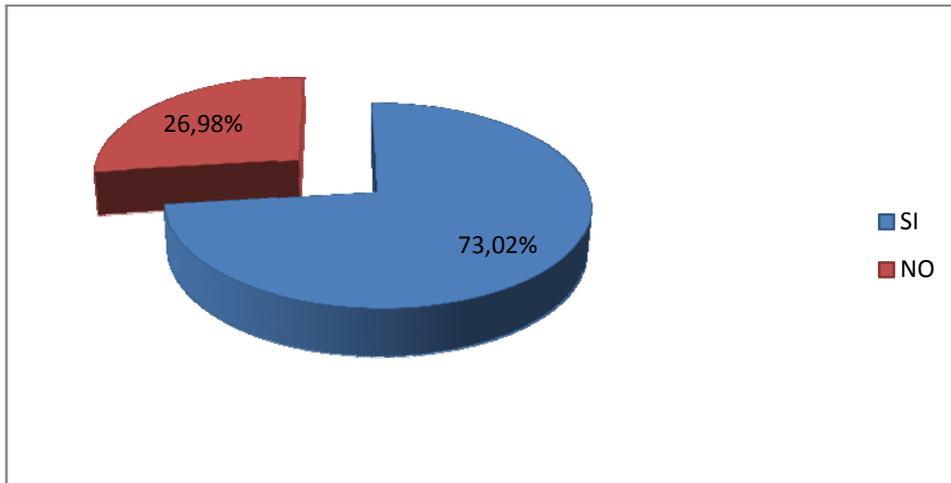


Ilustración 10: Gráfico séptima pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 73.02% de la población conoce el perfil de competencias requerido para su cargo, mientras que el 26.98% no lo tiene claro.

La mayor parte de los colaboradores encuestados conoce el perfil de competencias que se requiere para el cargo que desempeña.

8. ¿Está usted familiarizado con el diccionario de competencias desarrollado por el banco?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Muy familiarizado	10	15.87%
Parcialmente Familiarizado	37	58.73%
Nada Familiarizado	10	15.87%
No conoce el diccionario	6	9.52%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 15: Tabulación octava pregunta Investigación de Campo

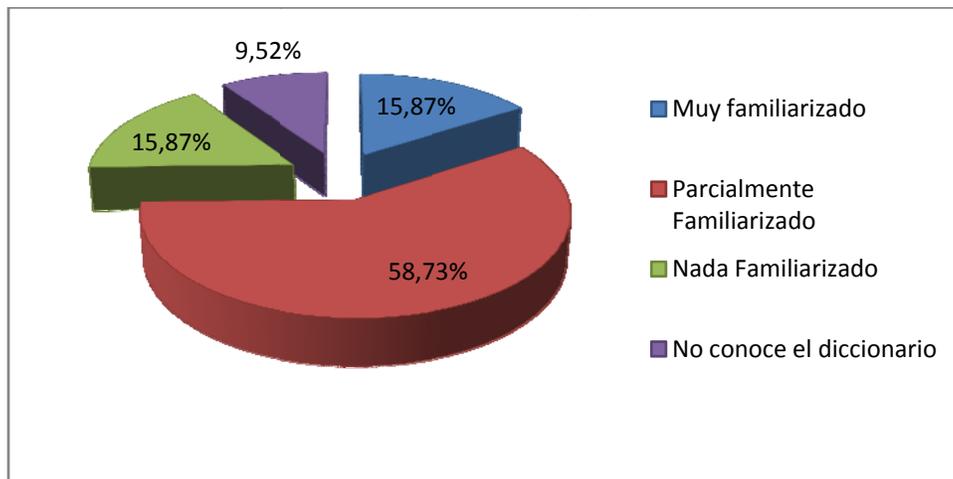


Ilustración 11: Gráfico octava pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 58.73% de la población asegura estar parcialmente familiarizado con el diccionario de competencias de Banco Solidario; el 15.87% se siente muy familiarizado con el diccionario, un porcentaje similar considera que no está familiarizado con el mismo, e incluso un 9.52% asegura no conocer el diccionario de competencias definido por la organización.

Esta información refleja que apenas el 15.87% de la población se encuentra muy familiarizado con el diccionario de competencias diseñado por Banco Solidario, mientras que el 84.13% lo desconoce o conoce de manera parcial.

9. ¿Está de acuerdo en que se evalúe su desempeño por medio de competencias?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	56	88.89%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	7.94%
En desacuerdo	2	3.17%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 16: Tabulación novena pregunta Investigación de Campo

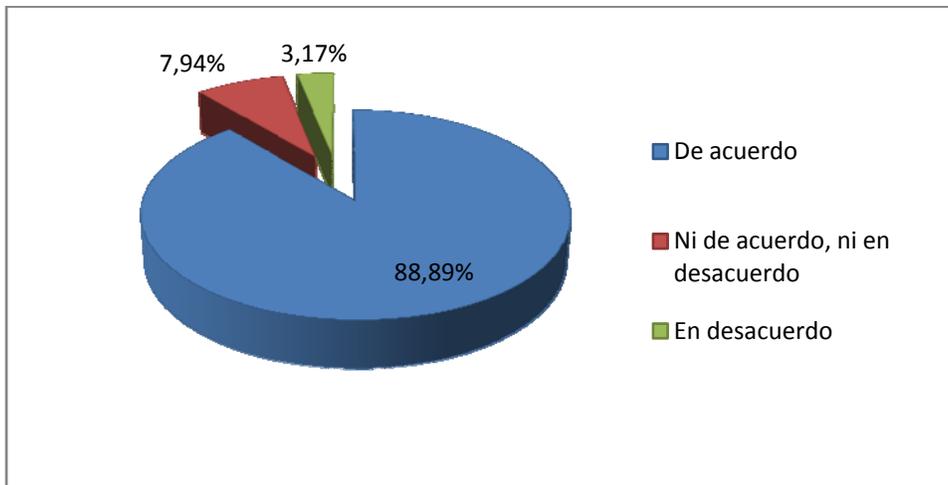


Ilustración 12: Gráfico novena pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 88.89% está de acuerdo con la evaluación de desempeño por competencias; un 7.94% demuestra indecisión con respecto a la evaluación mediante esta metodología, mientras que un 3.17% expresa su desacuerdo.

La mayor parte de la población está de acuerdo con la evaluación de su desempeño por medio de competencias.

10. ¿Piensa usted que es necesaria la implementación de una metodología de evaluación de desempeño por competencias más sistemática?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	51	80.95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	15.87%
En desacuerdo	2	3.17%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 17: Tabulación décima pregunta Investigación de Campo

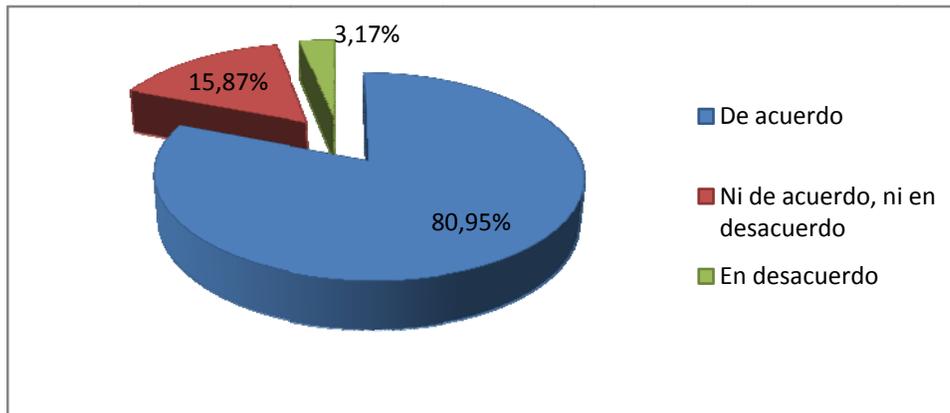


Ilustración 13: Gráfico décima pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 80.95% de la población considera necesaria la implementación de una metodología de evaluación de desempeño más sistemática; el 15.87% refleja indecisión al respecto y un 3.17% considera que no es requerido.

La mayor parte de la población, es decir, el 80.95% de los colaboradores encuestados consideran que es necesaria la implementación de una metodología de evaluación de desempeño por competencias más sistemática.

11. Las personas que deberían participar en su evaluación son:

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Solo su supervisor	10	15.87%
Supervisor - Autoevaluación	13	20.63%
Supervisor - Autoevaluación - Pares	21	33.33%
Supervisor - Autoevaluación - Pares - Clientes	11	17.46%
Autoevaluación - Clientes	1	1.59%
Pares - Clientes	1	1.59%
Supervisor - Pares - Clientes	1	1.59%
Supervisor - Clientes	1	1.59%
Supervisor - Pares	2	3.17%
Supervisor - Autoevaluación - Clientes	2	3.17%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 18: Tabulación onceava pregunta Investigación de Campo

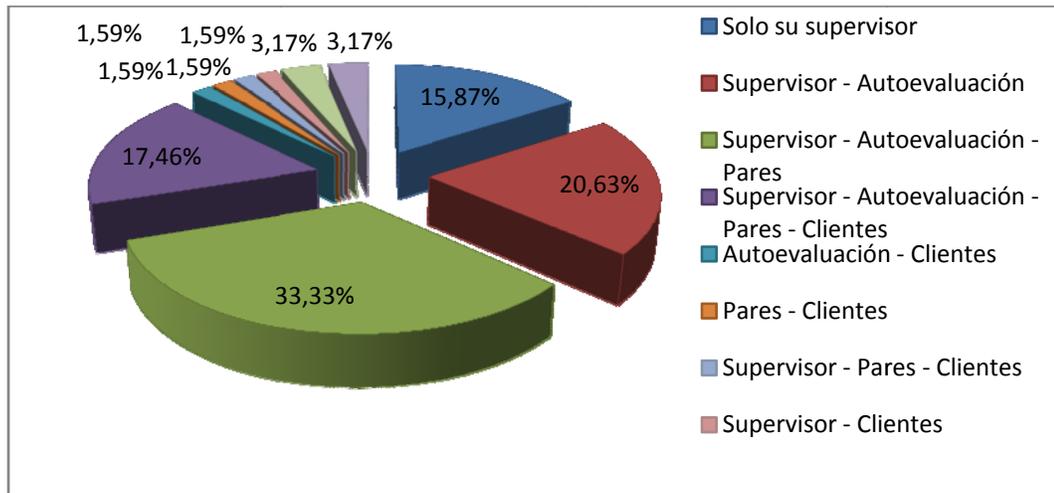


Ilustración 14: Gráfico onceava pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Se evidencia que la evaluación por medio del supervisor, su autoevaluación y la de sus pares o compañeros, se encuentra en primer lugar en el sondeo, con un 33.33%.

12. ¿Qué beneficios considera que podría obtener con la evaluación de su desempeño por medio de competencias?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Mejora de su trabajo	25	39.68%
Desarrollo personal	2	3.17%
Desarrollo profesional	12	19.05%
Identificar fortalezas	1	1.59%
Mejora de su trabajo - Desarrollo Profesional	6	9.52%
Identificar fortalezas y debilidades	5	7.94%
Todos los aspectos mencionados	7	11.11%
Desarrollo Personal y Profesional	2	3.17%
Mejora de trabajo - Identificar debilidades	2	3.17%
Desarrollo Personal - Identificar fortalezas	1	1.59%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 19: Tabulación doceava pregunta Investigación de Campo

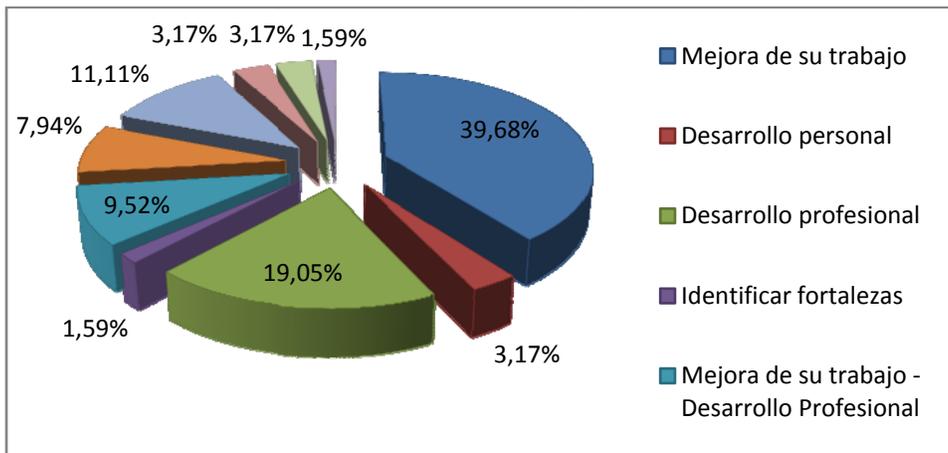


Ilustración 15: Gráfico doceava pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En esta pregunta, el criterio fue bastante diversificado, sin embargo, el 36.98% de la población considera que un proceso de evaluación de desempeño contribuiría principalmente a la mejora en su trabajo y en segundo lugar se ubica el desarrollo profesional.

13. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted que debería adoptar el banco como recompensa por sus resultados?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Incremento salarial	15	23.81%
Bono por rendimiento	19	30.16%
Ascensos y promociones	14	22.22%
Capacitación profesional	10	15.87%
Bono por rendimiento - Capacitación profesional	2	3.17%
Incremento salarial - Ascensos	1	1.59%
Ascensos y capacitación	1	1.59%
Incremento salarial - Ascensos - capacitación	1	1.59%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 20: Tabulación treceava pregunta Investigación de Campo

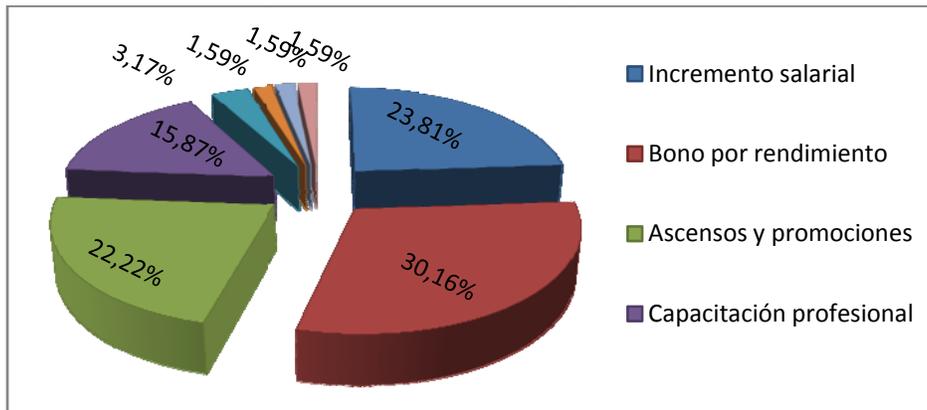


Ilustración 16: Gráfico treceava pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 30.16% de la población considera que el bono por rendimiento sería un sistema adecuado de recompensas, el 23.81% está de acuerdo con el incremento salarial, el 22.22% con ascensos y promociones y el 15.87% con la capacitación profesional; finalmente, 7.94% de la población selecciona varias alternativas.

El análisis de estos datos permite identificar como principal motivación de la población encuestada el reconocimiento económico por parte de la organización.

14. ¿Con que frecuencia considera que debería ser evaluado su desempeño?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Mensual	12	19.05%
Trimestral	12	19.05%
Semestral	27	42.86%
Anual	12	19.05%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	63	100.00%

Tabla 21: Tabulación catorceava pregunta Investigación de Campo

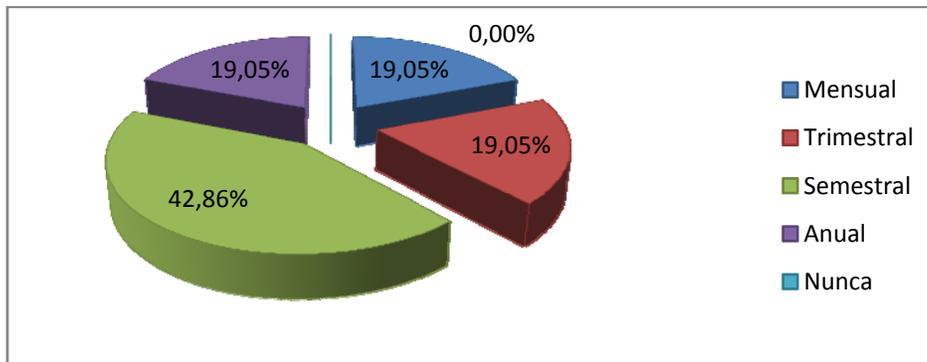


Ilustración 17: Gráfico catorceava pregunta Investigación de Campo

Fuente: Colaboradores Banco Solidario S.A.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 42.86% de la población está de acuerdo en que la evaluación se realice de manera semestral; luego, la opción de evaluar mensualmente, trimestralmente y anualmente, presentan un interés del 19.05% cada uno (cada periodo).

La mayor parte de la población considera que un frecuencia adecuada para la evalaución de su desempeño sería de manera semestral.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS LÍDERES DE LA DIVISIÓN DE SUCURSALES Y AGENCIAS DE BANCO SOLIDARIO S.A.

1. ¿Está usted de acuerdo con evaluar el desempeño de sus colaboradores tomando en cuenta las competencias requeridas para su cargo?, ¿Por qué?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 22: Tabulación primera pregunta entrevista Líderes de la División S&A

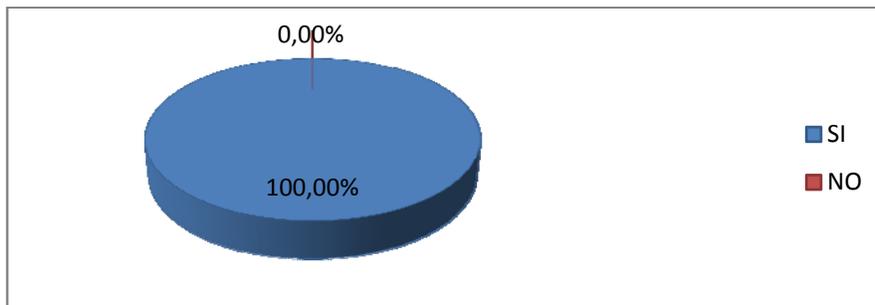


Ilustración 18: Gráfico primera pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Esto permite evaluar de mejor forma los comportamientos del equipo de trabajo.
- Esto permitiría identificar las competencias que posee cada uno para fomentar un mejor desempeño de las funciones de los empleados.
- Considero importante tomar en cuenta no solo la consecución de los objetivos en términos cuantitativos; sino, evaluar de manera cualitativa es

decir cómo se obtienen los resultados, aquí las competencias juegan un papel importante.

- Permitirá tener una visión más general del desempeño del colaborador, no solo en relación al cumplimiento de sus objetivos sino también a los comportamientos que evidencia en el ejercicio de sus funciones.

2. Según su criterio, ¿las competencias de sus colaboradores respaldan el cumplimiento de los objetivos del cargo? ¿De qué manera?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	2	50.00%
Parcialmente	2	50.00%
De ninguna manera	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 23: Tabulación segunda pregunta entrevista Líderes de la División S&A

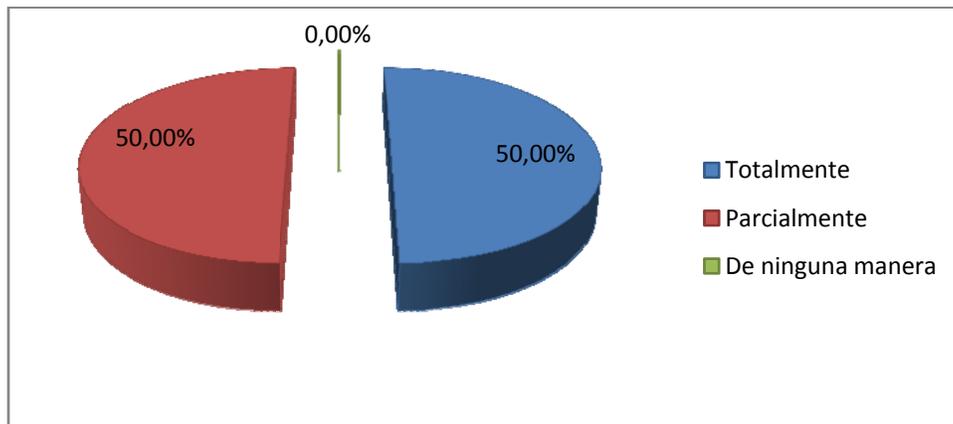


Ilustración 19: Gráfico segunda pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Porque se alinean a ellos. Mientras una persona cuente con las competencias necesarias le será mucho más fácil conseguir los resultados individuales y, paralelamente, los de la División.
- Parcialmente de acuerdo, porque si bien es cierto que las competencias respaldan la consecución de las metas u objetivos exigidos para la posición, esto va a depender de otros factores, como la experiencia o el desarrollo de ciertas destrezas particulares que les permiten ser mejores en lo que

hacen; por ejemplo: un cajero podría ser muy ordenado y no tener faltantes pero no ser ágil en el conteo de efectivo, esto lo volvería menos transaccional que otro con menos orden pero con mucha agilidad .

- Al ser cargos que brindan servicio al cliente, la forma en que los colaboradores se comporten determinará la satisfacción de los clientes, siendo Banco Solidario una empresa enfocada al sector de microempresarios, es importante cultivar en la gente el desarrollo de comportamientos adecuados, que brinden seguridad y confianza al cliente, esto les permitirá fidelizarse al sentirse cómodos con la manera en que son atendidos sus requerimientos o necesidades.
- Todo esto debe estar acompañado de los conocimientos y la experiencia necesaria.

3. ¿Considera usted que la Gestión de Talento Humano por competencias contribuye al desarrollo de los colaboradores?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	3	50.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	50.00%
En desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 24: Tabulación tercera pregunta entrevista Líderes de la División S&A

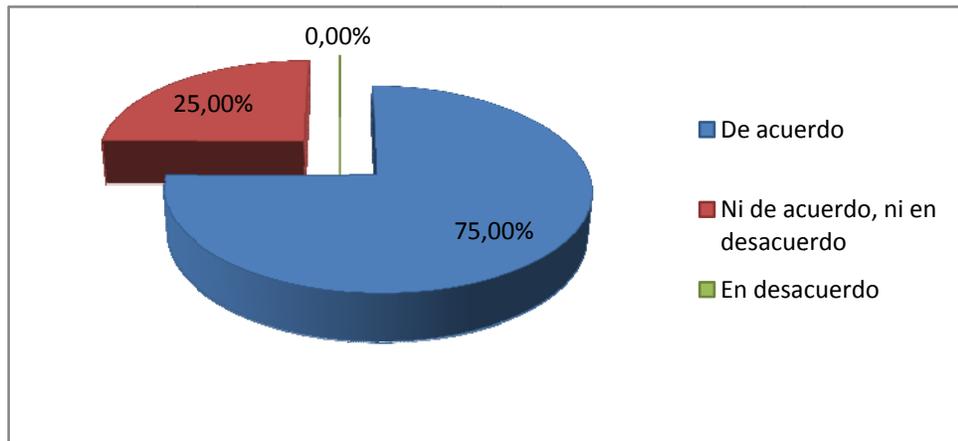


Ilustración 20: Gráfico tercera pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Siempre se ha tomado con agrado que Recursos Humanos fortalezca este modelo de gestión por competencias pues contribuye al desarrollo de la gente. Es una forma de que la gente se desarrolle no solo profesional sino personalmente.

- Porque si se le dice a un colaborador cuales son las fortalezas y cuáles son sus debilidades de una manera adecuada, se puede tener como respuesta su esfuerzo para mejorar y crecer profesionalmente.
- Este es un tema discutible, puesto que si bien es cierto la gestión del talento humano por competencias busca el desarrollo de los colaboradores, no solo depende de la empresa, sino que debe haber un interés real de los colaboradores en su desarrollo, y para esto se requiere compromiso y esfuerzo para consigo mismos; habrá quienes asuman el reto y quiénes no.
- Si, en la medida en que se realice de manera profesional.

4. Cree usted que la Gestión de Talento Humano por Competencias soporta la estrategia de cultura de servicio de la organización

Criterios	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	4	50.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	50.00%
En desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 25: Tabulación cuarta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

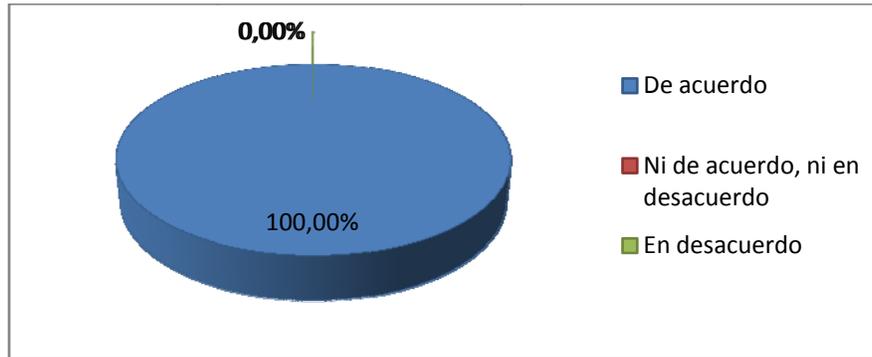


Ilustración 21: Gráfico cuarta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Sobre todo la competencia de Orientación al Cliente es la que más apalanca a esta estrategia que ha nacido en la División de Sucursales y Agencias y que será replicada a toda la organización. La cultura de servicio es el pilar de la gestión de esta División.
- La razón de ser del cargo es el cliente y el Banco lo ha visto como prioridad, por esto, la forma en que los colaboradores se comporten ante cada situación planteada por el cliente va a determinar el nivel de servicio o de profesionalismo con el que será atendido.

- Dentro de los cargos de Cajeros y Plataformas Comerciales, se requiere la competencia de Orientación al Cliente, esto sugiere que el colaborador brinde un servicio adecuado, mostrando preocupación al cliente por resolver sus requerimientos, esto afecta directamente a la percepción sobre calidad de servicios del cliente.
- Siempre y cuando se procure desarrollar la competencia de Orientación al Cliente.

5. ¿Considera usted necesario reforzar el concepto e importancia de las competencias en los colaboradores?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 26: Tabulación quinta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

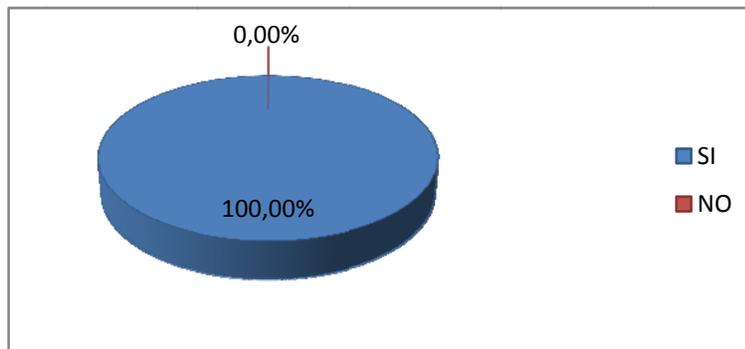


Ilustración 22: Gráfico quinta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Al ser conceptos nuevos es necesario que todos los capten de la mejor manera y que se familiaricen con ellos. Mientras los colaboradores comprendan mejor las definiciones las podrán poner en práctica y desarrollarlas.
- Es importante que esto se vuelva un tema constante, para dejar muy sentado en la gente el concepto de competencias y lo que busca el Banco con esta metodología.
- El Banco emprendió esto como un proyecto, lamentablemente, la implementación se demoró demasiado y siento que se perdió continuidad,

además, la rotación en esta División, sobre todo en las Cajas y Plataformas Comerciales es alta, quiere decir que muchas de las personas que fueron capacitadas en su momento ya no están y los nuevos colaboradores no han recibido capacitación con la misma intensidad o preocupación por parte de Recursos Humanos.

- Es de suma importancia ya que nadie se compromete con aquello que no conoce.

6. Considera usted que es necesario implementar una metodología de evaluación por competencias más sistemática

Crterios	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 27: Tabulación sexta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

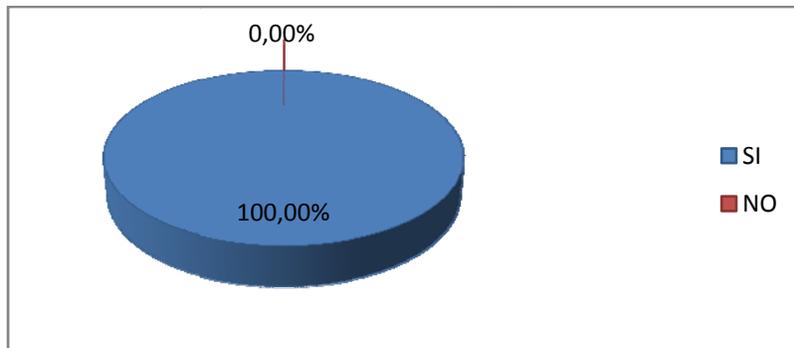


Ilustración 23: Gráfico sexta pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Al tratarse de comportamientos evidenciables que suelen ser poco medibles, se hace necesario que como organización contemos con una herramienta que vuelva más sistemática y objetiva esta medición.
- En la medición que se realizó el año anterior, se sintió un ambiente de incertidumbre sobre si los colaboradores fueron evaluados de manera justa, apegados a los conceptos y la metodología, creo que es importante proveer a las jefaturas de herramientas para que su evaluación sea más efectiva.
- La última evaluación que se realizó fue muy sujeta al criterio de cada persona, sin que exista experiencia en la medición; esto ha provocado

muchos errores, hay perfiles subvalorados y otros sobrevalorados y cuando uno los revisa resulta que no reflejan la realidad de la persona, por ejemplo hace unos días se solicitaba que se refiera a una muy buena Plataforma Comercial para hacer un piloto sobre una gestión comercial más agresiva y se recomendó a una persona que tiene muy buena actitud y cumple sus metas de manera mensual, pero cuando se revisó su perfil, las competencias era realmente bajas..... Una evaluación más sistemática volvería más objetiva la evaluación.

- Siempre y cuando ayude a disminuir la subjetividad.

7. ¿Qué personas deberían participar en la evaluación del desempeño de los colaboradores para que sea más objetiva?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Solo el supervisor	1	25.00%
El colaborador		0.00%
Los compañeros o pares		0.00%
Clientes externos		0.00%
Supervisor y cliente	1	25.00%
Todos	2	50.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 28: Tabulación séptima pregunta entrevista Líderes de la División S&A

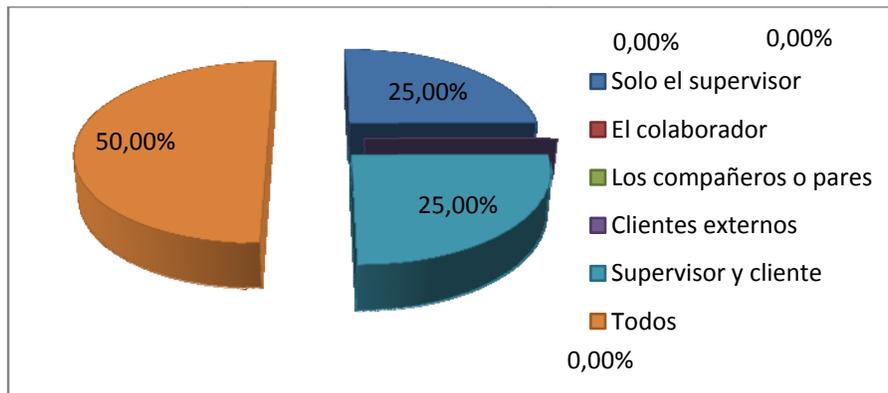


Ilustración 24: Gráfico séptima pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Deberían hacerlo todas las personas que tienen relación directa con el individuo. Existen competencias que podrían ser mejor evaluadas por personas diferentes al mismo supervisor.
- Solo el supervisor porque si participan los compañeros o el mismo colaborador, se podrían encontrar resultados no reales por sobrevaloración en las competencias.

8. ¿Con que frecuencia debería ser evaluado el desempeño de los colaboradores?

Criterios	Cantidad	Porcentaje
Mensual	0	0.00%
Trimestral	0	0.00%
Semestral	3	75.00%
Anual	1	25.00%
Nunca		0.00%
TOTAL	4	100.00%

Tabla 29: Tabulación octava pregunta entrevista Líderes de la División S&A

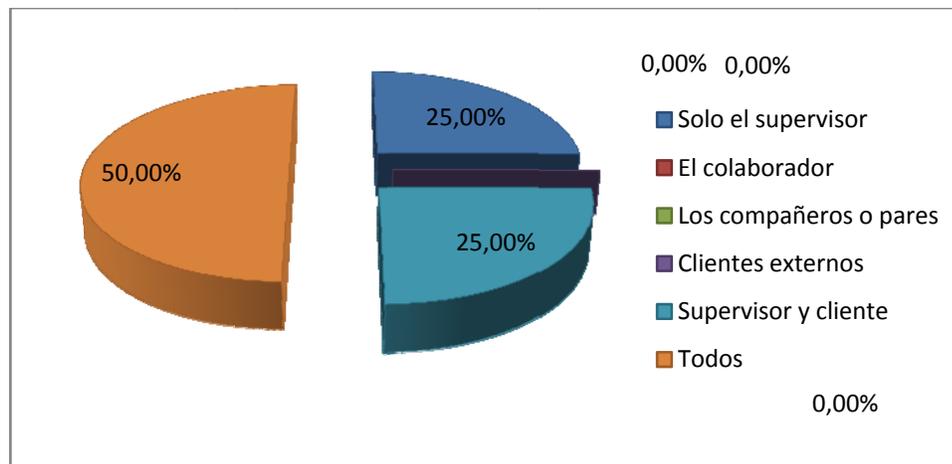


Ilustración 25: Gráfico octava pregunta entrevista Líderes de la División S&A

Fuente: Líderes División S&A Banco Solidario S.A.

Respuestas de entrevistados:

- Si se lo aplica semestralmente, se puede evaluar el progreso del colaborador entre una y otra medición y así ir ajustando los comportamientos que sean necesarios.

- Podría ser semestral por la cantidad de tiempo que invierten las personas en este proceso, no es tan fácil evaluar y retroalimentar a todos los colaboradores cuando tienen objetivos planteados que son impostergables.
- Anual, con el objetivo de trabajar en la mejora de aquello que se requiera.

4.2 Análisis de Resultados

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS FRONT OFFICE DE BANCO SOLIDARIO S.A. (CAJEROS – PLATAFORMAS COMERCIALES)

- Existe un alto porcentaje de colaboradores (53.97%) que no tiene claro el concepto de competencias; esto señala que antes de iniciar un proceso de evaluación del desempeño por competencias, será necesario re-inducir al personal.
- Luego de aplicada la encuesta, se evidencia que el 82.54% de la población considera que su participación fue nula o parcialmente activa; esto representa una oportunidad de mejora; es importante tomar en cuenta esta apreciación de los colaboradores al momento de diseñar un sistema de evaluación de competencias.
- Un aspecto importante a considerar para el diseño de un sistema de evaluación de desempeño para Banco Solidario, es el porcentaje de colaboradores que no está de acuerdo con el tipo de retroalimentación que se llevó a cabo, puesto que consideran que no les permitió conocer de manera clara sus fortalezas o debilidades. Sería de suma importancia preparar a las Líneas de Supervisión para proveer a sus colaboradores de una retroalimentación clara y efectiva.
- A pesar de que la metodología utilizada por Banco Solidario para la evaluación del desempeño por competencias no fue del todo aceptada, el 88.89% de la población está de acuerdo con que se evalúe su desempeño

por medio de competencias, este dato refleja el interés de los colaboradores en esta metodología de administración del talento humano.

- El 80.95% de la población considera adecuada la implementación de un proceso de evaluación de desempeño más sistemático; esto va de la mano con el porcentaje de la población (69.84%) que considera que los datos reflejados en la última medición no fueron totalmente confiables. Esta información justifica el diseño de un sistema de evaluación de desempeño técnico y objetivo, que brinde a los colaboradores la seguridad de contar con resultados veraces que reflejen de manera certera su comportamiento o competencias.
- El 76.19% de la población encuestada consideró que su participación en la evaluación (autoevaluación) es necesaria, las respuestas se dieron en combinaciones diferentes, sin embargo refleja el interés de los colaboradores en ser partícipes de los resultados desde el inicio del proceso.
- Con relación a la frecuencia de la evaluación de desempeño, el 42.86% de la población considera que debería realizarse de manera semestral, mientras que el resto de la población se inclina en partes iguales (19.05%) a una frecuencia mensual, trimestral o anual. El dato reflejado es relevante, puesto que una evaluación semestral podría ser considerada oportuna, debido a que permite conocer los resultados del desempeño de los colaboradores dos veces al año, pero también es un tiempo prudente para poder evidenciar mejoras o desarrollo de sus niveles de competencias.

CONCLUSIONES SOBRE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS LÍDERES DE LA DIVISIÓN DE SUCURSALES Y AGENCIAS DE BANCO SOLIDARIO S.A.

- Los Líderes de la División (100% entrevistados) de Sucursales y Agencias de Banco Solidario están de acuerdo con la evaluación de los colaboradores por medio del sistema de competencias.
- Dos de los Líderes (50%) están totalmente de acuerdo en que las competencias respaldan el logro de los objetivos; sin embargo, dos líderes hacen hincapié en la importancia de la experiencia y el conocimiento para el logro de los resultados.
- El 75% de los ejecutivos entrevistados manifiesta que la gestión de talento humano por competencias contribuye al desarrollo, al abrir espacios de reconocimiento y diálogo sobre fortalezas y debilidades; sin embargo uno de los ejecutivos señala que esto es parcialmente cierto, puesto que el desarrollo depende en gran medida del interés del colaborador.
- El 100% de los Líderes de la División consideran que es muy importante capacitar a los colaboradores en lo referente a competencias.
- Todos manifestaron estar de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores, con la finalidad de que este proceso se lleve de manera objetiva.
- Las personas entrevistadas plantean como periodicidad para la evaluación: semestral (75%) y anual (25%), con la finalidad de que el tiempo de espera entre una y otra permita el desarrollo de las competencias.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Antecedentes

A finales del año 2009, el Staff Gerencial de Banco Solidario S.A. decide incorporar en sus objetivos estratégicos para el año 2010 la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

De esta manera, en enero del 2010 mediante una reunión del nivel Gerencial se presenta como Modelo la Metodología de Hay McBer, la misma que es comprendida y aceptada por los asistentes.

En primera instancia, se customiza un Diccionario de Competencias basado en el Diccionario de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993), mismo que consta de 20 competencias, agrupadas en cinco familias: Efectividad Personal, Pensamiento, Logro, Influencia y Gestión del Equipo, esta herramienta es aprobada tanto por la Gerencia General como por el Directorio en marzo de 2010.

El paso siguiente fue la definición de las competencias corporativas: Orientación al Cliente, Orientación al Logro e Integridad – Coherencia; para lo cual, se analizó la Misión, Visión y Valores del Banco de la siguiente manera:

MISIÓN

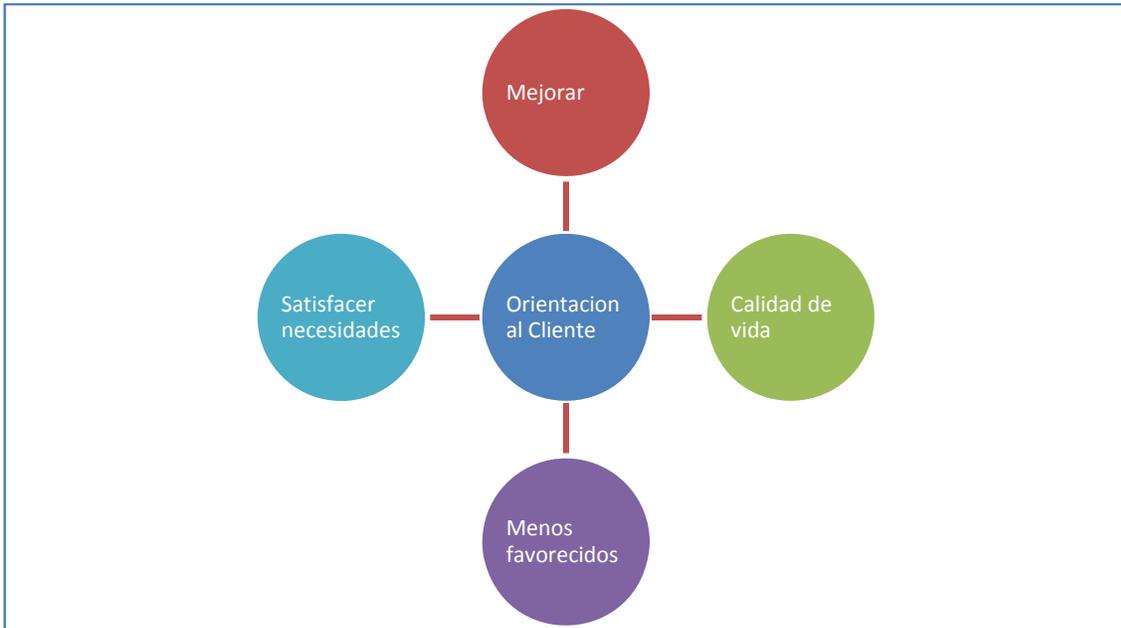


Ilustración 26: Determinación de competencias corporativas según la Misión de Banco Solidario

VISIÓN

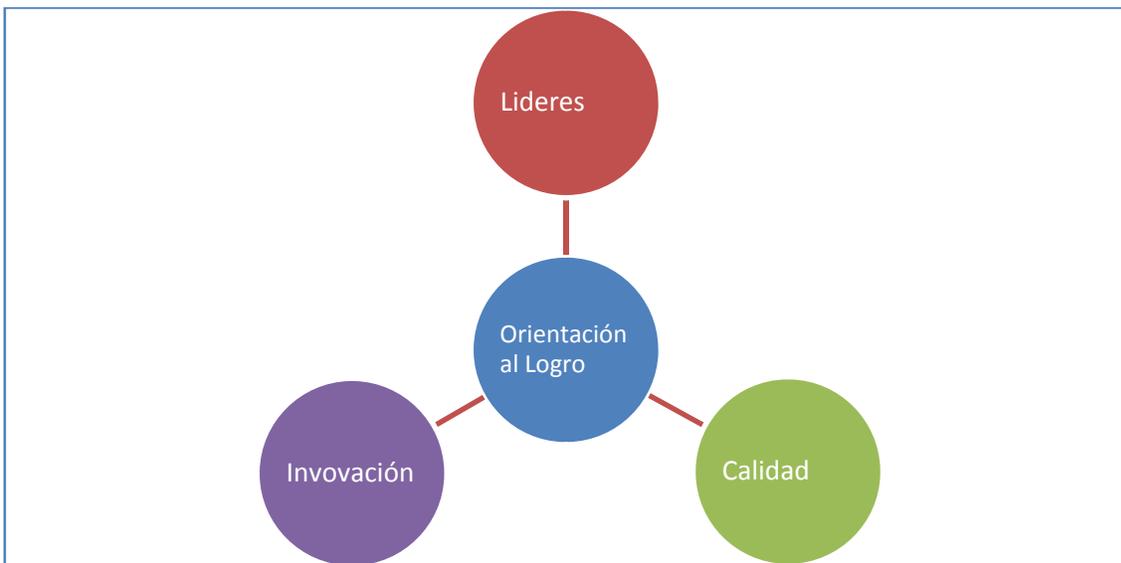


Ilustración 27: Determinación de competencias corporativas según la Visión de Banco Solidario

VALORES



Ilustración 28: Determinación de competencias corporativas según los valores de Banco Solidario

Estas competencias corporativas fueron aprobadas y se inicia su difusión en toda la organización, para luego, en junio del 2010 iniciar la capacitación sobre Gestión del Talento Humano por Competencias vía e-learning a todos los colaboradores de la organización, misma que duró aproximadamente cuatro meses, con un tiempo promedio de 4 horas por persona.

En el último trimestre del año 2010 se inicia el levantamiento de perfiles de cada cargo, tanto el perfil duro como el perfil de competencias, con la participación de los Consultores de Recursos Humanos y los Líderes de cada División utilizando como insumo la descripción de funciones de cada cargo y el Diccionario de Competencias. Este proceso concluye a inicios del año 2011, con un total de 120 perfiles de cargo levantados.

Evaluación de Desempeño por Competencias



Ilustración 29: Definición de perfil duro de un cargo

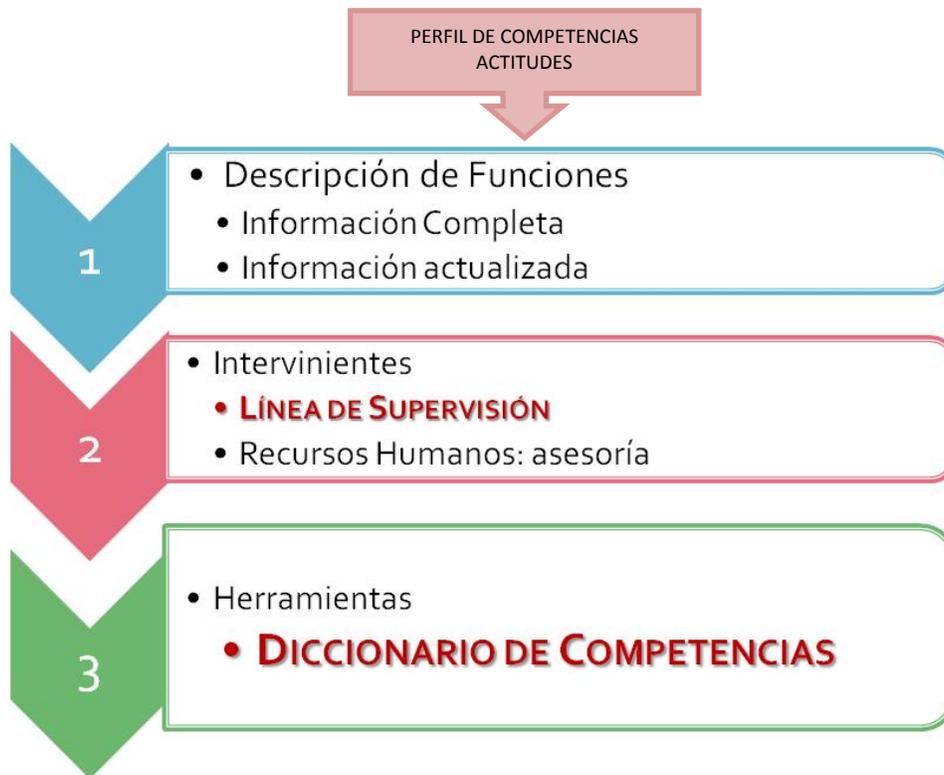


Ilustración 30: Definición de perfil de competencias de un cargo

El siguiente paso fue la medición de las competencias de los colaboradores que tenían un tiempo superior a seis meses de desempeño en la organización; este proceso se inicia en marzo 2011 y concluye en julio del mismo año.

Finalmente, en septiembre del 2011 se inició un proceso de retroalimentación a los colaboradores a través de su Línea de Supervisión, se retroalimentó a 524 colaboradores, de un total de 962.

5.2 Necesidad de la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias

Una vez culminado el proceso de retroalimentación, se realizó una encuesta de satisfacción del mismo, la cual fue aplicada tanto para las Líneas de Supervisión encargadas de medir y retroalimentar a su gente como a los colaboradores que participaron en este proceso.

Los resultados revelados en la encuesta, demostraron que el 68% de la población encuestada sentía insatisfacción por la falta de formalidad en el proceso de medición. Una de las principales inquietudes de los colaboradores fue la escasa credibilidad en la manera en que se midió sus niveles de competencias, pues consideraban que se basó únicamente en el criterio de su Línea de Supervisión.

Por su parte, las Líneas de Supervisión, manifestaron sentirse inconformes por la ausencia de herramientas apropiadas para realizar la medición, así como la carencia de una capacitación adecuada para identificar el nivel correcto de competencias en sus colaboradores y sustentar su criterio al momento de la retroalimentación.

Adicionalmente, en la investigación de campo focalizada al personal del Departamento de Servicios Front Office (punto de referencia para la elaboración de este proyecto), se determinó la necesidad de contar con un proceso sistemático de evaluación de desempeño que permita identificar de manera objetiva los niveles de competencia de los colaboradores, y lograr que tanto ellos como los miembros de la organización con quienes interactúan permanentemente tengan una participación activa en este proceso.

Cabe recalcar que, la Gerencia de Recursos Humanos, expresó su preocupación por la insatisfacción de los miembros de la organización y reconoció la necesidad urgente de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño objetivo para ser empleado en futuras mediciones.

Es evidente que la falta de entrenamiento, el desconocimiento de los perfiles de cargo de los colaboradores (tanto de las Líneas de Supervisión como de los mismos), la inexistente participación de los colaboradores y la ausencia de una metodología para la evaluación del desempeño por medio de competencias fueron variables que influyeron en la pérdida de credibilidad con relación a la importancia de evaluar el desempeño en la organización.

Lo antes expuesto, deja clara la necesidad de diseñar e implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias para el Banco, iniciando como un proyecto piloto con el personal del Área de Servicios Front Office, debido a que son ellos quienes mantienen un contacto permanente con el cliente, siendo la base para la consolidación de una Cultura de Servicio, pilar fundamental dentro de los objetivos estratégicos de la organización para el año 2012.

5.3 Pasos a seguir para la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por medio de Competencias

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, es necesario seguir una serie de pasos, que garanticen el diseño de un sistema adecuado a las necesidades de la organización y particularmente de la población sujeta a estudio.

Los pasos a seguir se encuentran detallados a continuación:

1. Preparar aspectos previos para el diseño del sistema de evaluación por competencias.
2. Definir objetivos específicos de la evaluación.
3. Diseñar instrumentos para la evaluación del desempeño.
4. Difundir el programa.
5. Capacitar a los colaboradores en lo referente a competencias y evaluación de desempeño.
6. Entrenar a los evaluadores.
7. Ejecutar el proceso de evaluación.
8. Analizar los resultados.
9. Retroalimentar a los colaboradores.
10. Realizar seguimiento.

A continuación se describe cada una de estas etapas:

- 1. Preparar aspectos previos para el diseño del sistema de evaluación por competencias.-** En esta etapa se analizará los componentes del cargo, es decir, misión del cargo u objetivo general, descripción de funciones, indicadores de gestión, perfil duro y perfil de competencias del

cargo (identificar los comportamientos esperados dentro de cada competencia); el análisis de estos factores, permitirá contar con información de entrada para el diseño de la metodología a utilizar.

Se definirá además aspectos como: metodología, tipo de evaluación, periodicidad, indicadores de comportamiento, escala de equivalencias, forma de acoplamiento, peso asignado por evaluación (peso de criterio de evaluador) y herramientas que serán utilizadas como material de apoyo o consulta.

- 2. Definir objetivos específicos de la evaluación.-** Para iniciar la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, es necesario tener claro el propósito, es decir, los objetivos que persigue esta metodología y el aporte y beneficios para la organización, el área y los colaboradores.

- 3. Diseñar instrumentos para la evaluación del desempeño.-** En esta etapa se realizará el diseño de los formularios que permitirán evaluar el desempeño de los colaboradores:
 - a) Formatos de evaluación de desempeño
 - b) Formato para la presentación de resultados

- 4. Difundir el programa.-** Una vez diseñada la metodología, será necesario planificar su difusión, con el objetivo de involucrar al personal y las Líneas de Supervisión en este proceso, exponiendo la importancia y beneficios de contar con una herramienta sistemática, despejando las dudas con respecto a su aplicabilidad, funcionalidad y proceso.

- 5. Capacitar a los colaboradores en lo referente a competencias y evaluación de desempeño.-** Con la finalidad de asegurar la participación activa de todos los colaboradores en el proceso de evaluación de desempeño por competencias, será necesario diseñar un programa de capacitación, que permita que el colaborador se familiarice con el concepto de competencias, los beneficios que se obtienen con esta metodología de administración de talento humano, el perfil de competencias del cargo que desempeñan; de tal manera, que cada persona tenga claro el comportamiento esperado en el desempeño de sus funciones y por último la forma en que será medido su desempeño, logrando así involucrar al personal en este proceso de impacto organizacional.

- 6. Entrenar a los evaluadores.-** De la misma manera, será de suma importancia desarrollar un esquema de entrenamiento para los evaluadores; esto asegurará una correcta aplicación del sistema, reduciendo la subjetividad e invitando a los evaluadores a asumir con responsabilidad su rol al momento de evaluar, tomando en cuenta los objetivos que se persigue con este proceso.

- 7. Ejecutar el proceso de evaluación.-** Para el desarrollo de esta etapa, se elaborará un manual para la evaluación de desempeño.

- 8. Analizar los resultados.-** Esta etapa es de vital importancia, puesto que una vez aplicada la evaluación, será necesario consolidar los resultados para obtener un acoplamiento final, que permitirá identificar el nivel de

desempeño y analizar la implementación de planes de acción para el desarrollo o potencialización de las competencias de los colaboradores.

9. Retroalimentar a los colaboradores.- Una vez obtenidos y analizados los resultados de cada colaborador, el reto más importante es realizar la retroalimentación de una manera adecuada, lo que permitirá intercambiar de manera clara y positiva información cualitativa y cuantitativa sobre el nivel alcanzado por los colaboradores en su perfil de competencias; para lograr este objetivo, será necesario desarrollar una guía de entrenamiento para las Líneas de Supervisión estableciendo los principios clave de una retroalimentación efectiva.

10. Realizar seguimiento.- Una vez concluido el proceso de evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos, el seguimiento jugará un papel vital para el desarrollo de las competencias de los colaboradores, por esto, se definirán los aspectos relevantes para un acompañamiento adecuado por parte de las Líneas de Supervisión.

Proceso implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias



Ilustración 31: Proceso para implementación de sistema de evaluación de desempeño por competencias

Fuente: Metodología sugerida Hay Mc.Ber

5.4 Desarrollo de Actividades

A continuación se desarrolla cada una de las etapas mencionadas:

5.4.1 Aspectos previos

5.4.1.1 Análisis de la información existente

En primer lugar, se expone la descripción de funciones del cargo de Cajero y Plataforma Comercial, que contiene el organigrama, misión de cargo, funciones del cargo, Línea de Supervisión, colaterales o pares e indicadores de gestión; el análisis de este formulario permitirá la comprensión del perfil duro y perfil de competencias determinado por la organización para estos cargos.

Se analizará además, el perfil duro; como se lo había señalado anteriormente, el perfil duro de cada cargo, contiene los siguientes aspectos:

- Preparación académica requerida.
- Experiencia
- Conocimientos
- Habilidades o destrezas

Finalmente, se contará con el perfil de competencias que ha sido definido por el Banco; en él fueron establecidas las competencias críticas, que son aquellas que tienen un 60% de impacto en el éxito del desempeño de la persona y las competencias importantes, cuyo impacto es del 40%.

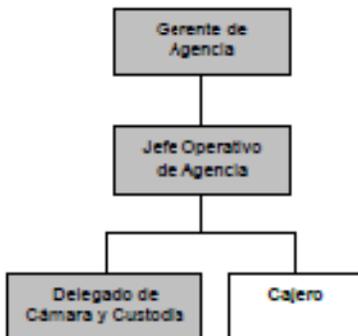
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CENTRO DE COSTOS	
		CÓDIGO DE CARGO	
		CATEGORÍA / NIVEL	
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN	
CAJERO	SEPTIEMBRE 2008	MARZO 2008	
DIVISIÓN	JEFATURA	OFICINA	
SUCURSALES Y AGENCIAS	---	SUCURSALES / AGENCIAS	
ORGANIGRAMA		LÍNEAS DE RELACIÓN	
		JEFE	
		Jefe Operativo de Agencia	
		COLATERALES O PARES	
		Delegado de Cámara y Custodia	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		No aplica	
OBJETIVO GENERAL			
<ul style="list-style-type: none"> Atender los requerimientos transaccionales de los clientes en cajas, cumpliendo con los estándares de servicio establecidos a fin de apoyar la gestión del negocio y generar fidelidad de los clientes. 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Receptar depósitos, pagos de cuotas de crédito, pagos, recaudaciones por servicios e inversiones. Entregar efectivo por retiros, pago de cheques, bono de desarrollo humano, operaciones de crédito e inversiones. Ejecutar débitos y créditos a cuentas por transferencia de fondos, pago de cuotas, emisión de cheques y servicios bancarios varios. Realizar devolución de joyas en garantía. Actualizar y entregar libretas o reportes de transacciones de ahorros a clientes. Realizar certificación de cheques y emitir certificados bancarios. Custodiar el dinero efectivo que permanece en la caja asignada para su trabajo. Cuadrar y elaborar diariamente reportes de caja con los respectivos soportes y entregarlos a su línea de supervisión. Atender las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control y otras instituciones relacionadas. Conocer y cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos. 			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de productividad transaccional Número de errores, faltantes de dinero o descuadres 			

Ilustración 10: Formulario de descripción de funciones del Cajero

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CENTRO DE COSTOS	
		CÓDIGO DE CARGO	
		CATEGORÍA / NIVEL	
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN	
PLATAFORMA COMERCIAL	SEPTIEMBRE 2007	ABRIL 2010	
DIVISIÓN	JEFATURA	OFICINA	
SUCURSALES Y AGENCIAS	—	SUCURSALES / AGENCIAS	
ORGANIGRAMA		LINEAS DE RELACIÓN	
		JEFE	
		Gerente de Agencia	
		COLATERALES O PARES	
		No aplica	
		CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
		No aplica	
OBJETIVO GENERAL			
<ul style="list-style-type: none"> Atender los requerimientos de pre-venta, venta y postventa de los productos asignados, cumpliendo con los estándares de servicio establecidos a fin de apoyar la gestión del negocio y generar fidelidad de los clientes. 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Informar a los clientes sobre los diferentes productos del Banco y entregar material publicitario. Brindar información a clientes (saldo, transferencias exterior, claves, cuotas, requisitos para operaciones de crédito de todos los productos del Banco, etc.) Ingresar y actualizar datos de Clientes en sistema. Verificar calificación de riesgo de clientes. Actualizar firmas e información de clientes. Ejecutar apertura, bloqueo y cierre de Cuentas de Ahorro y Corriente. Receptar, atender o direccionar y dar seguimiento a reclamos de Clientes. Receptar solicitudes de devolución de joyas. Entregar cortes de cuentas corrientes, reimpresión de claves. Receptar solicitudes de apertura y requerimientos de tarjetas de débito y crédito Gestionar reimpresión de libretas. Receptar y direccionar solicitudes de productos Devolver pagarés de operaciones canceladas. Ejecutar órdenes de revocatoria y no pago de cheques. Gestionar levantamiento de prendas e hipotecas Receptar y gestionar solicitudes de transferencia de fondos Ser back-up de cajeros en caso de ser necesario Atender y regularizar las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control y otras Instituciones relacionadas. Generar y enviar la información requerida por parte de Áreas de Control Interno, Auditoría Externa y Organismos de Control. Conocer y cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos. 			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de respuesta % de Satisfacción del cliente Número de productos vendidos 			

Ilustración 32: Formulario de descripción de funciones de la Plataforma Comercial

Como se puede evidenciar, tanto en la descripción de funciones del cargo de Cajero, como Plataforma Comercial, la misión u objetivo central del cargo es el otorgamiento de servicios de calidad al cliente para generación de fidelidad por parte ellos.

En la descripción de funciones de estos cargos se detallan las actividades que son parte de su día a día, en ellas se refleja la necesidad de contar con comportamientos claves para el logro de los resultados esperados.

Adicionalmente, en los indicadores de gestión definidos para estos cargos se menciona la satisfacción del cliente, la calidad de los servicios brindados y el orden y la calidad con la que se desempeñan las actividades.

En definitiva, el análisis de la descripción de estos cargos, permite a la organización diseñar o definir tanto el perfil duro como el perfil de competencias del cargo.

PERFIL DURO CARGOS: CAJERO Y PLATAFORMA COMERCIAL

DIVISIÓN	CARGO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
SUCURSALES Y AGENCIAS	CAJERO	Procesos, Políticas y Normas de Productos Bancarios SI BANCA Conocimientos Financieros Básicos Ley de Cheques Identificación de Billetes Falsos Prevención de Lavado de Activos Servicio al Cliente Sistema Teller – Cajas	Manejo de Efectivo Habilidad Numérica Comunicación Oral	Mínimo primer año en Auditoría, Finanzas o afines.	Experiencia no indispensable

DIVISIÓN	CARGO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
SUCURSALES Y AGENCIAS	PLATAFORMA COMERCIAL	Procesos, Políticas y Normas de Productos Bancarios SI BANCA Conocimientos Financieros Básicos EVARUT - Bases Legales Ley de Cheques Calificación de Activos de Riesgos - EVARUT Herramienta BS - Reclamos Prevención de Lavado de Activos Técnicas de Ventas - Negociación Servicio al Cliente Conocimientos de Lectura de Escrituras, Poderes, Pagarés, etc. Sistema Teller - Cajas Redacción Comercial.	Comunicación Oral y Escrita. Habilidad Numérica	Mínimo tercer año en Ing. Comercial, Finanzas o afines.	Bancaria, mínimo de 1 año en cargos de servicio al cliente.



AREA:	SERVICIOS FRONT OFFICE
DIVISIÓN:	SUCURSALES Y AGENCIAS
CARGO:	CAJERO

COMPETENCIAS DEL CARGO DE CAJERO		NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
COMPETENCIAS CRITICAS		
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Integridad	3
	Pensamiento Analítico	2
	Preocupación por el Orden y la Calidad	2
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Orientación al Cliente	3
COMPETENCIAS IMPORTANTES		
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Pensamiento Conceptual	2
	Orientación al Logro	3
	Trabajo en Equipo	3
NÚMERO DE COMPETENCIAS CRITICAS PARA DEL CARGO DE CAJERO		4 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES PARA DEL CARGO DE CAJERO		3 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS PARA DEL CARGO DE CAJERO		7

RAGUI 06/03/2012

Ilustración 33: Perfil de Competencias del cajero

Como podemos evidenciar, el cargo de **Cajero** en el Banco Solidario, contiene un total de siete competencias, cuatro críticas y tres importantes, cada una con el nivel de desarrollo que se ha especificado en el perfil, mismas que se analizarán en las siguientes líneas:

Competencias Críticas:

Integridad - Coherencia: es ser honesto, ético y transparente en los ámbitos personal y profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Es estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

Esta competencia posee cuatro niveles, en su nivel tres, el comportamiento esperado es:

Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Actúa rectamente aunque eso le pueda suponer a él o ella, o a otras personas con quien tenga o no lazos afectivos, complicaciones profesionales, personales o emocionales. Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otros.

Pensamiento analítico: capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en pequeñas partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistemática.

Cuatro niveles en esta competencia, en el nivel dos, esperamos el siguiente comportamiento:

Establece relaciones Causa - Efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.

Orientación al Cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por descubrir, conocer, y resolver los problemas o requerimientos de todo cliente del Banco.

Se incluye cuatro niveles, el nivel requerido para este cargo es el tercer, que nos dice que la persona:

Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.

Preocupación por el orden y la calidad: se expresa en formas como; la revisión y el seguimiento a las actividades y tareas establecidas, la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, y el asegurarse de que no existen errores en el trabajo e información generada.

Son cuatro niveles en esta competencia, para este cargo se espera un comportamiento de segundo nivel:

Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud y calidad de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

Competencias Importantes:

Pensamiento Conceptual: es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que originan o fundamentan situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos o nuevos modelos.

En esta competencia se encuentran seis niveles, en el nivel dos se espera el siguiente comportamiento:

Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

Orientación al Logro: es la preocupación auténtica por realizar de la mejor manera el trabajo o sobrepasar un objetivo. Los estándares pueden ser el rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), análisis de propios resultados, (autocrítica), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Esta competencia contiene seis niveles, el nivel que se requiere en el cargo de Cajero es el tres, y lo que se espera en este nivel es:

Mejora la productividad. Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento, por ejemplo, encuentra maneras más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso, hasta conseguirlo de manera exitosa.

Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, es por lo tanto, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina y se requiere que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

Se evidencian cuatro niveles de comportamiento, siendo el requerido para este cargo el tercero:

Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperar habitualmente y promueve con actitud positiva la interacción profesional, el compartir ideas y opiniones con personas de otras, divisiones, departamentos, áreas o Agencias del Banco, para así, generar planes estructurados y lograr mejores resultados.



AREA:	SERVICIOS FRONT OFFICE
DIVISIÓN:	SUCURSALES Y AGENCIAS
CARGO:	PLATAFORMA COMERCIAL

COMPETENCIAS DEL CARGO DE PLATAFORMA COMERCIAL		NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
COMPETENCIAS CRITICAS		
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Integridad	3
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Orientación al Logro	3
	Preocupación por el Orden y la Calidad	2
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Orientación al Cliente	3
	Impacto e Influencia	3
COMPETENCIAS IMPORTANTES		
	Pensamiento Analítico	2
	Pensamiento Conceptual	2
	Búsqueda de Información	2
NÚMERO DE COMPETENCIAS CRITICAS PARA DEL CARGO DE PLATAFORMA COMERCIAL		5 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES PARA DEL CARGO DE PLATAFORMA COMERCIAL		3 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS PARA DEL CARGO DE PLATAFORMA COMERCIAL		8

RAGUI 06/03/2012

Ilustración 34: Perfil de Competencias de la Plataforma Comercial

Ahora se conceptualizarán las competencias que se requieren en el cargo de **Plataforma Comercial**; este cargo contempla 8 competencias, cinco críticas y tres importantes, algunas de ellas incluidas también en el perfil del cargo de cajero.

Competencias Críticas:

Integridad - Coherencia: es ser honesto, ético y transparente en los ámbitos personal y profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Es estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

Debe evidenciarse coherencia entre lo que el colaborador piensa, dice y hace.

En su nivel tres, el comportamiento esperado es:

Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Actúa rectamente aunque eso le pueda suponer a él o ella, o a otras personas con quien tenga o no lazos afectivos, complicaciones profesionales, personales o emocionales. Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otros.

Orientación al Logro: es la preocupación auténtica por realizar de la mejor manera el trabajo o sobrepasar un objetivo. Los estándares pueden ser el rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), análisis de propios resultados, (autocrítica), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

El nivel que se requiere en el cargo de Plataforma Comercial es el tres, y lo que se espera es:

Mejora la productividad. Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento, por ejemplo, encuentra maneras más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso, hasta conseguirlo de manera exitosa.

Preocupación por el orden y la calidad: se expresa en formas como; la revisión y el seguimiento a las actividades y tareas establecidas, la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, y el asegurarse de que no existen errores el trabajo e información generada.

Para este cargo se espera un comportamiento de segundo nivel:

Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud y calidad de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

Orientación al Cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por descubrir, conocer, y resolver los problemas o requerimientos de todo cliente del Banco.

El nivel requerido para este cargo es el tercero:

Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.

Impacto e Influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para así alcanzar metas. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Esta competencia posee seis niveles, dentro del perfil de cargo de Plataforma Comercial se espera un comportamiento de tercer nivel:

Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, prepara cuidadosamente los datos para una presentación, etc., los cuales no están personalizados para quienes los escuchan, pueden ser utilizados de forma estandarizada.

Competencias Importantes:

Pensamiento analítico: capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en pequeñas partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistemática.

El nivel esperado en este cargo es el dos:

Establece relaciones Causa - Efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.

Pensamiento Conceptual: es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que originan o fundamentan situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos o nuevos modelos.

Nivel dos:

Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

Búsqueda de información: es la inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre temas, hechos o personas. Se refiere a buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el investigar de manera profunda, o el pedir información concreta, el clarificar discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada, que quizá sea útil en el futuro.

Para la Plataforma se requiere el nivel dos que nos dice:

Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Encuentra a las personas relacionadas con el problema o situación aunque no estén presentes y les hace preguntas.

5.4.1.2 Definición de metodología

5.4.1.2.1 Indicadores de comportamiento

En el caso de Banco Solidario, debido a la metodología de administración de talento humano implementada (Hay McBer), el comportamiento se mide por niveles; por esto es importante describir claramente los comportamientos esperados en cada competencia, desagregados por niveles, de acuerdo a lo que se señala en el diccionario de competencias.

Para lograr la identificación del nivel de desarrollo de cada competencia para los colaboradores que desempeñan el cargo de Cajero y de Plataforma Comercial, el método a utilizar será el de observación, lo que sugiere que los evaluadores deberán identificar el nivel que le corresponde al colaborador, recordando situaciones pasadas, tomando en cuenta la frecuencia con la que se las evidenció.

5.4.1.2.2 Escala de frecuencias

Para facilitar la medición, se definirá una escala de frecuencia, que contribuya a la identificación del nivel de competencia alcanzado por el colaborador al momento de su evaluación. La escala que se propone es la siguiente:

- ✓ Siempre
- ✓ Casi siempre
- ✓ A veces si, a veces no
- ✓ Casi nunca
- ✓ Nunca

Dentro de la metodología propuesta por Hay McBer, se establece que para establecer que el colaborador posee determinado nivel de competencia, es necesario que el comportamiento esté acentuado, es decir, que sea frecuente y no esporádico, por lo que las dos primeras escalas determinarán que la competencia en el nivel evaluado está presente (siempre y casi siempre), caso contrario, se asumirá que ese nivel aún se encuentra sin desarrollarse o en proceso de desarrollo.

5.4.1.2.3 Tipo de evaluación

Tomando en cuenta el criterio de la población sujeta a estudio y de los Líderes de la División a la que pertenecen, y considerando las necesidades y particularidades de la organización, la evaluación que se propone es de 270°, es decir, participarán en la medición del desempeño de los colaboradores con las funciones de Cajeros y Plataformas Comerciales, las personas (cargos) que se detallan a continuación, considerando además, que esta metodología asigna un peso al criterio de cada evaluador, establecido de la siguiente manera:

Evaluador	Peso
Supervisor – Jefe	70%
Colaborador (Auto-evaluación)	10%
Compañeros o Pares	20%
Total	100%

Tabla 30: Asignación de peso a criterio de evaluadores

5.4.1.2.4 Frecuencia

Tomando en cuenta la información obtenida tanto en las encuestas aplicadas a los colaboradores como en la entrevista a los Líderes de la División, la evaluación de desempeño por competencias será aplicada de manera semestral, en los meses de Enero y Julio de cada año.

5.4.1.2.5 Escala de equivalencias

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
Menor a 54%	Inaceptable
55% - 63%	Insuficiente
64% - 75%	Satisfactorio
76% - 87%	Muy bueno
88% - 100%	Excelente
Superior al 100%	Sobrecumplimiento

Tabla 31: Escala de Equivalencias

Inaceptable: Si el colaborador alcanza un resultado final de acoplamiento al cargo inferior al 54% su desempeño será calificado como Inaceptable, por lo que se iniciará un proceso guiado de mejora en el desempeño, mismo que tendrá un periodo de evaluación de tres meses; transcurrido ese periodo y basados en la respuesta del colaborador a este proceso de mejora se definirá su permanencia en la organización.

Insuficiente: Si el colaborador alcanza un resultado entre el 55% y 63%, se calificará su desempeño como insuficiente; con la finalidad de mejorar los

resultados obtenidos, será necesario iniciar un proceso de desarrollo con la intervención del área de Recursos Humanos; en caso de que su calificación en el siguiente periodo no mejore, se procederá a separar al colaborador de la organización, de acuerdo con lo señalado en el Código Laboral, referente a la terminación de la relación laboral.

Satisfactorio: Si la evaluación del colaborador alcanza resultados entre el 64% y 75%, se entenderá que su rendimiento es satisfactorio, por lo que la Línea de Supervisión en conjunto con el colaborador evaluado propondrá planes de mejora de los comportamientos para asegurar el desarrollo de las competencias requeridas por el cargo.

Muy bueno: Se considerará al desempeño de un colaborador como muy bueno cuando se logren resultados entre el 76 y 87%, lo que señala que si bien el colaborador no se encuentra perfectamente acoplado al cargo que desempeña (100%), su nivel de desarrollo de competencias es muy bueno y permite un desempeño adecuado de su rol en la organización.

Excelente: Se calificará como excelente al desempeño de los colaboradores que logren en su evaluación entre el 88% y 100%. En estos casos será necesario acompañar a los colaboradores con la finalidad de potencializar su desarrollo y prepararlos para asumir nuevas responsabilidades en el futuro.

Sobrecumplimiento: Cuando el colaborador supere el 100% en la evaluación, se entenderá que se encuentra listo para asumir nuevos retos, por lo que se analizará la posibilidad de un cambio o ascenso de acuerdo a su perfil y las necesidades de la organización.

5.4.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Los objetivos que se perseguirán para evaluar el desempeño de los colaboradores con el cargo de Cajero y Plataforma Comercial en el Banco Solidario son los siguientes:

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- ✓ Reconocer el nivel de desarrollo de los colaboradores de acuerdo con el perfil definido para el cargo.
- ✓ Apoyar al desarrollo de cada uno de los colaboradores, proveyéndoles de una guía clara sobre su nivel actual y el esperado.
- ✓ Potencializar a los colaboradores, preparándolos para asumir nuevos retos profesionales, aportando con información valedera para el diseño de un plan de carrera adecuado.
- ✓ Finalmente, impactar en los resultados esperados por el cargo, el área a la que pertenecen y la organización.

5.4.3 Diseño de instrumentos para la Evaluación de Desempeño

Como se ha visto anteriormente, cada uno de los cargos posee un perfil de competencias específico, por lo que será necesario elaborar un formulario de evaluación de desempeño para cada cargo; además, será importante considerar para el diseño de los formularios, a las personas que participan en este proceso como evaluadores.

A continuación se describirán las partes que componen el formulario para evaluación de desempeño. Anexo 3:

1. Encabezado del formulario.
2. Datos de la persona evaluada.
3. Datos del evaluador.
4. Fecha de evaluación.
5. Periodo de evaluación.
6. Instrucciones Generales.
7. Evaluación de Competencias críticas.
8. Evaluación de Competencias importantes.
9. Cuadro resumen de acoplamiento de perfil de la persona al perfil del cargo.

Adicionalmente se contará con un formulario de resumen de acoplamiento (*Anexo 4*), tomando en cuenta el criterio de cada uno de los evaluadores, mismo que servirá para la retroalimentación del colaborador:

1. Encabezado del formulario.
2. Datos de la persona evaluada.
3. Datos del responsable de la retroalimentación.
4. Fecha de la presentación de resultados.
5. Cuadro resumen de niveles de competencias alcanzados de acuerdo al criterio de cada evaluador.
6. Porcentaje de acoplamiento del colaborador al perfil del cargo, tomando en cuenta el peso asignado a cada evaluador y al tipo de competencias (críticas e importantes).
7. Presentación gráfica de acoplamiento del perfil del colaborador al perfil del cargo, basado en la medición del supervisor.
8. Espacio para modificación de competencias evaluadas por el supervisor luego de la retroalimentación.
9. Diseño de compromisos de mejora – planes de acción.
10. Firma de evaluador y evaluado.

5.4.4 Difusión del programa o proceso de evaluación de desempeño por competencias

Basados en la experiencia de Banco Solidario, se considera que la manera más efectiva de llegar a los colaboradores de la organización, es vía correo electrónico; por lo que la recomendación para una difusión adecuada del proceso de evaluación de desempeño por medio de competencias a los colaboradores que desempeñan el cargo de Cajero y Plataforma Comercial, será el envío por parte de Recursos Humanos de un correo en el que se exponga de manera clara los beneficios y características de este sistema, comprometiéndolo a las Líneas de Supervisión para que se aseguren de que sus colaboradores lean la información remitida y además refuercen el conocimiento de este proceso de manera personal, mediante una reunión con su equipo de trabajo.

Propuesta de correo informativo para difundir el proceso de evaluación de desempeño por medio de competencias



EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

BANCO SOLIDARIO S.A.

PERSONAL DEL AREA DE SERVICIOS FRONT OFFICE

¿Por qué es importante la evaluación de desempeño por competencias?

Es importante porque te permite conocer de manera clara y objetiva el nivel de desarrollo de tus competencias, mismas que se reflejan por medio de tu

comportamiento. A través de este sistema podrás conocer tus fortalezas y debilidades y posteriormente emprender un camino hacia el desarrollo, lo que te permite no solo mejorar en tu trabajo, sino potencializar o reforzar tu perfil.

¿Con qué frecuencia se evaluará tu desempeño a través de esta metodología?

La evaluación se realizará dos veces al año, en los meses de enero y julio, tomado en cuenta tu comportamiento demostrado en los períodos Julio – Diciembre y Enero – Junio.

¿Quiénes serán responsables de evaluar tu desempeño?

Se aplicará una evaluación de desempeño de 270°, es decir, participarán en tu evaluación de desempeño tu Jefe Inmediato, tus compañeros o pares y tú a través de una autoevaluación.

¿De qué manera nos aseguraremos de que la evaluación refleje de manera confiable el desempeño o nivel de competencias?

Tanto colaboradores como líneas de supervisión participarán en un proceso de capacitación sobre la Metodología de Administración de Talento Humano por Competencias, diccionario de competencias del Banco, competencias requeridas para el cargo que desempeñas y finalmente el sistema de evaluación de desempeño desarrollado para la organización.

¡¡Te invitamos a participar de manera activa en este proceso!!

5.4.5 Capacitar a los colaboradores en lo referente a competencias y evaluación de desempeño

Para el desarrollo de esta fase, se recomienda capacitar vía e-learning a todos los colaboradores de la organización que participarán de manera inicial en este proceso; de esta manera, se podrá llegar a la población a un costo mucho menor, y sin sacrificar el servicio al cliente.

La estructura propuesta para el contenido de la capacitación es:

Curso Gestión de Talento Humano por competencias Un reto de todos

Objetivos:

- Identificar los componentes del comportamiento.
- Identificar el concepto de competencia, sus fundamentos e implicaciones dentro de un sistema de gestión del talento humano por competencias.

El curso estará compuesto por dos módulos:

- ✓ Módulo 1: Aspectos Básicos de las Competencias – Fundamentos
 - Componentes del comportamiento: Personalidad, Valores, Autoimagen, Motivación.
 - Inteligencia Emocional y Comportamiento.
- ✓ Módulo 2: Las competencias en Banco Solidario
 - Definición de Competencias.
 - Concepto
 - El sistema de gestión de talento humano.

- Concepto
- Metodología adoptada por Banco Solidario.
- Las competencias en Banco Solidario.
 - Clasificación de las competencias.
 - Competencias Corporativas.
 - Diccionario de Competencias.

5.4.6 Entrenar a los evaluadores

El éxito de un proceso de evaluación de desempeño por competencias radica en la preparación de sus participantes (evaluadores – evaluados); por esto, se propone la realización de talleres de Assessment Center, en donde los participantes podrán observar a través de Juegos de Roles situaciones muy parecidas a las que se presentan en el trabajo diario de los Cajeros y Plataformas Comerciales y con el apoyo de los instructores identificar las competencias que se manifiestan en cada situación planteada.

Es importante que en el taller exista una participación activa de cada uno de los asistentes para asegurar su comprensión por medio de la experiencia vivencial, atendiendo el principio que señala que una persona recuerda el 20% de lo que oye, el 40% de lo que ve y oye simultáneamente y el 80% de lo que descubre o vivencia por sí misma.

Finalmente, se analizará la metodología y los formularios a ser utilizados, valiéndose del “Manual de Evaluación de Desempeño”, mismo que será entregado al final del taller para su revisión y posterior consulta durante la ejecución de la evaluación.

5.4.7 Ejecución de la Evaluación

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Con la finalidad de acompañarlo en este importante proceso, se ha diseñado este manual que le permitirá conocer la mejor forma de vivir esta experiencia, guiándolo para lograr los mejores resultados.

Políticas de la Evaluación del Desempeño

- ✓ La Evaluación de Desempeño debe estar encaminada hacia el desarrollo profesional del colaborador.
- ✓ Permitirá a los colaboradores conocer los comportamientos que se espera de ellos de acuerdo a la función o cargo que desempeñan.
- ✓ Debe contener el compromiso por parte de evaluadores y evaluados, de asumir la responsabilidad de evaluar de manera objetiva.
- ✓ El supervisor debe guiar al colaborador durante todo el proceso de evaluación y posteriormente, en su proceso de desarrollo.
- ✓ La participación activa de todos los involucrados en este proceso será el pilar fundamental del éxito del mismo.

Normas de la Evaluación de Desempeño por Competencias

De la periodicidad.- La evaluación de desempeño se realizará de manera semestral, en los meses de enero y julio, para lo cual se contemplará el desempeño de los colaboradores evidenciado en los periodos Julio – Diciembre y Enero – Junio.

Del plazo para la evaluación.- Recursos Humanos enviará los formularios a ser utilizados para la evaluación de desempeño a cada una de las personas que

participan en este proceso hasta el tercer día del mes (Enero o Julio) y los evaluadores deberán aplicar la evaluación máximo cinco días luego de recibidos los formatos.

De los responsables de la evaluación.- La evaluación será realizada por el supervisor del colaborador sujeto a evaluación; por sus compañeros o pares, en el caso del Banco será un solo compañero, debido a la estructura de las oficinas, puesto que encontramos a dos cajeros y dos plataformas en promedio en cada agencia a nivel nacional y finalmente por el colaborador, es decir su auto-evaluación.

Del rol del Departamento de Recursos Humanos.- El Departamento de Recursos Humanos asesorará tanto a colaboradores como a las Líneas de Supervisión en el desarrollo del proceso de evaluación.

De la ponderación de la evaluación.- La evaluación realizada por cada uno de los evaluadores tendrá el siguiente porcentaje (peso), mismo que será ponderado al peso total del evaluado:

Evaluador	%
Supervisor	70%
Colaborador	10%
Compañero	20%
Total	100%

De la confiabilidad de la evaluación.- para lograr objetividad y confiabilidad, se deberá evaluar a los colaboradores tomando en cuenta el comportamiento

demostrado durante el periodo que se evalúa; para lo cual, será necesario analizar hechos o sucesos reales en los que haya participado el evaluado.

Del compendio de los resultados.- Una vez que la evaluación haya sido efectuada, los formularios serán remitidos por medio electrónico al departamento de Recursos Humanos para su compendio y registro.

De la escala de equivalencias.- La organización cuenta con una escala de equivalencias que consta de cinco niveles detallados a continuación:

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
Menor a 54%	Inaceptable
55% - 63%	Insuficiente
64% - 75%	Satisfactorio
76% - 87%	Muy bueno
88% - 100%	Excelente
Superior al 100%	Sobrecumplimiento

De la presentación de los resultados.- Recursos Humanos será responsable de remitir a las líneas de supervisión los formularios de los resultados de la evaluación y el acoplamiento de cada colaborador al perfil del cargo que desempeña.

De la retroalimentación.- La Línea de Supervisión deberá retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de una manera clara y constructiva, basados en los principios definidos por la organización y haciendo uso del formulario de acoplamiento de perfil.

De la modificación de competencias.- En caso de que durante la retroalimentación, el supervisor junto con el colaborador identifiquen errores en la medición de una o varias competencias, será necesario registrar el cambio en el formulario de acoplamiento de perfil o presentación de resultados para su corrección, para ello, será necesario sustentar el cambio describiendo una situación en la que se haya evidenciado el nivel de competencia sugerido.

Del archivo de los resultados.- Luego de la retroalimentación, se receptorá la firma del supervisor y el colaborador en el formulario de acoplamiento de perfil, e inmediatamente después se remitirá el formulario a Recursos Humanos para su archivo en el file del colaborador.

Del seguimiento.- Para dar continuidad y asegurar el desarrollo de los colaboradores, la Línea de Supervisión será responsable de realizar seguimiento periódico, para conocer el progreso de los colaboradores y la mejora de los comportamientos o competencias requeridas para el cargo.

Uso de los formularios.- Para la aplicación sistemática de la evaluación de desempeño se contará con los siguientes formularios:

- ✓ Formulario para la evaluación del desempeño por parte del supervisor.
- ✓ Formulario para la evaluación del desempeño por parte del compañero.
- ✓ Formulario para auto – evaluación del desempeño.
- ✓ Formulario de acoplamiento de perfil y presentación de los resultados.

Instructivo para Evaluadores:

Recomendaciones para la evaluación:

- ✓ Recuerde que las competencias son comportamientos que se evidencian durante el desempeño de una actividad o tarea; por lo que, para poder evaluarlas es necesario recordar hechos o situaciones en las cuales se pudo evidenciar esa competencia.

- ✓ Es importante que tenga presente el desempeño de la persona durante todo el periodo a evaluar y no sesgarse a los hechos más recientes.

- ✓ La frecuencia con la que se reconoce el comportamiento en la personas es lo que determinará el nivel de competencia de la misma; es decir, podría darse el caso de que se reconozca que la persona evaluada demuestra comportamientos de un determinado nivel; sin embargo, si estos no son constantes o evidenciables la mayor parte del tiempo, se recomienda determinar el nivel inferior para permitir el afianzamiento del siguiente nivel.

- ✓ El proceso de evaluación de desempeño es de vital importancia para la organización y los colaboradores, por lo que cada evaluador deberá programar de manera adecuada un tiempo para efectuar únicamente esta actividad, de tal modo que se logren los objetivos propuestos con este sistema.

Uso de los Instrumentos Técnicos

Los formularios a emplearse son instrumentos técnicos elaborados con el propósito de establecer un procedimiento organizado y sistemático, basados en los comportamientos contemplados en el diccionario de competencias customizado por Banco Solidario, de tal manera que supervisores y colaboradores puedan utilizarlos de manera objetiva.

El formulario para la evaluación de desempeño de los colaboradores del área de Servicios Front Office de la organización contemplará lo siguiente:

Encabezado:

En esta parte deberá colocarse el periodo y fecha de evaluación, los datos del evaluado: nombre, cédula, cargo, División, oficina y finalmente los datos del evaluador: nombre y cargo que desempeña en la organización.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

<p>AÑO: 2012</p>  <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</p>	<p>PERIODO: <input type="text" value="ENERO - JUNIO"/></p> <p>FECHA: <input type="text" value="viernes, 16 de marzo de 2012"/></p> <p>N° CÉDULA DEL COLABORADOR: <input type="text" value="1713561908"/></p> <p>NOMBRE DEL COLABORADOR: <input type="text" value="LOPEZ MEJIA KATHERINE ALEXANDRA"/></p> <p>DIVISIÓN: <input type="text" value="SUCURSALES Y AGENCIAS"/></p> <p>OFICINA: <input type="text" value="AG. ATAHUALPA"/></p> <p>CARGO: <input type="text" value="CAJERO"/></p>
	<p>NOMBRE DEL EVALUADOR: <input type="text" value="DONOSO ACOSTA ANA GABRIELA"/></p> <p>CARGO: <input type="text" value="JEFE OPERATIVO"/></p>

Ilustración 35: Encabezado Formulario de Evaluación

Evaluación de Competencias Críticas:

En esta parte se evaluará las competencias críticas que forman parte del perfil del cargo; para lo cual, se encontrará la descripción del comportamiento esperado en cada nivel, con una escala de frecuencias, de tal manera que por cada comportamiento debemos señalar con un X la frecuencia con la que este es aplicado.

EVALUACION COMPETENCIAS DEL CARGO									
COMPETENCIAS CRITICAS		Siempre	Casi siempre	A veces si, a veces no	Casi nunca	Nunca	NIVEL ESPERADO	NIVEL EVALUADO	% CUMPLIMIENTO
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇒	Integridad						3	3	100,00%
	COMPORIAMIENTOS								
	1 Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.	X							
	2 Actúa rectamente.	X							
	3 Actúa rectamente, aunque no sea fácil.	X							
	4 Actúa honestamente incluso en negociaciones difíciles.								
	Pensamiento Analítico						2	2	100,00%
COMPORIAMIENTOS									
	1 Separa en partes los problemas.	X							
	2 Identifica relaciones básicas.	X							
	3 Identifica relaciones múltiples.								
	4 Identifica varias soluciones a problemas complejos y resalta planes.								
	Preocupación por el Orden y la Calidad						2	1	50,00%

Ilustración 36: Formulario de Evaluación – Competencias Críticas

Al lado derecho del formulario se encuentra un detalle del nivel esperado por cada competencia, el nivel alcanzado por el colaborador de acuerdo a la evaluación que estamos realizando (esto se actualizará automáticamente según su criterio de evaluación) y el porcentaje de cumplimiento.

Evaluación de competencias importantes:

Inmediatamente después, se debe evaluar las competencias importantes que forman parte del perfil de cargo, para ello, se seguirá el mismo procedimiento anterior:

		COMPETENCIAS IMPORTANTES					NIVEL ESPERADO	NIVEL EVALUADO	% CUMPLIMIENTO
COMPORTAMIENTOS	Pensamiento Conceptual						2	1	50,00%
	1 Utiliza reglas básicas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	2 Reconoce modos o puntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	3 Utiliza conceptos complejos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	4 Clarifica datos o situaciones complejas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	5 Descubre nuevos conceptos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
COMPETENCIA CORPORATIVA	Orientación al Logro						3	3	100,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Realiza bien el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	2 Fija sus propios estándares en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	3 Mejora la productividad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	4 Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	5 Realiza análisis costo-beneficio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Ilustración 37: Formulario de Evaluación – Competencias Importantes

Resultados Obtenidos:

Al final del formulario, se encuentra un cuadro resumen de acoplamiento de la persona al perfil del cargo, de acuerdo con la medición que se realiza y tomando en cuenta el peso sugerido en la metodología para las competencias críticas y las importantes:

COMPETENCIAS CRÍTICAS	PORCENTAJE DE ACOPLAMIENTO	4 (peso 60%)
	ACOPLAMIENTO PONDERADO	80%
COMPETENCIAS IMPORTANTES	PORCENTAJE DE ACOPLAMIENTO	3 (peso 40%)
	ACOPLAMIENTO PONDERADO	63%
TOTAL	COMPETENCIAS PARA EL CARGO	7
	ACOPLAMIENTO FINAL	73%

Ilustración 38: Formulario de Evaluación – Resultado de la evaluación

Además, se contará con el formulario de acoplamiento de perfil o presentación de resultados, en el que se tomará en cuenta la evaluación de cada uno de los responsables (Jefe, Colaborador y Compañero).

Este formulario contiene lo siguiente:

Encabezado:

En este espacio se encontrará el periodo de evaluación, la fecha de retroalimentación, datos del evaluado: nombre, cedula, cargo, División, oficina y los datos del responsable de la retroalimentación: nombre y cargo:

MEDICIÓN Y ACOPLAMIENTO AL PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DEL COLABORADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	
PERIODO:	
FECHA:	
CARGO:	
DIVISIÓN:	
OFICINA:	
LÍNEA DE SUPERVISIÓN RESPONSABLE DE LA RETROALIMENTACIÓN:	



Ilustración 39: Formulario de Acoplamiento - Encabezado

Presentación de resultados obtenidos en la evaluación:

En este espacio se encontrará un cuadro resumen de las competencias requeridas para el cargo con sus respectivos niveles y los resultados obtenidos en la medición de cada uno de los evaluadores, es decir, constará la evaluación del Jefe o Supervisor, la del compañero o par y la autoevaluación del colaborador:

Evaluación de Desempeño por Competencias

1. MEDICIÓN Y ACOPLAMIENTO AL PERFIL DE COMPETENCIAS							
RESUMEN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE							
	NIVEL ESPERADO	SUPERVISOR	% DE ACOPLAMIENTO	COMPAÑERO	% DE ACOPLAMIENTO	AUTOEVALUACION	% DE ACOPLAMIENTO
COMPETENCIAS CRITICAS							
(DAD) Integridad	3	0	0%	0	0%	0	0%
(ANA) Pensamiento Analítico	2	0	0%	0	0%	0	0%
(ORD) Preocupación por el Orden y la Calidad	2	0	0%	0	0%	0	0%
(CLI) Orientación al Cliente	3	0	0%	0	0%	0	0%
COMPETENCIAS IMPORTANTES							
(CON) Pensamiento Conceptual	2	0	0%	0	0%	0	0%
(LOG) Orientación al Logro	3	0	0%	0	0%	0	0%
(TRA) Trabajo en Equipo	3	0	0%	0	0%	0	0%
Acoplamiento por Evaluador			0%		0%		0%
Acoplamiento Ponderado por Evaluador			0%		0%		0%
Peso definido para el evaluador			70%		20%		10%

Ilustración 40: Formulario de Acoplamiento – Resumen de Competencias

Resumen de Acoplamiento:

Se trata de un cuadro que resume el acoplamiento total de la persona al cargo, diferenciando su acoplamiento tanto en competencias críticas como en competencias importantes:

ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS CRITICAS (Peso 60%)	0%	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #4a86e8;"></div>	
ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS IMPORTANTES (Peso 40%)	0%	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #4a86e8;"></div>	
ACOPLAMIENTO TOTAL	0%	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #4a86e8;"></div>	100%
TOTAL COMPETENCIAS			7

Ilustración 41: Formulario de Acoplamiento – Porcentaje Total de Acoplamiento

Presentación gráficas del acoplamiento (brecha con respecto al cargo):

Con la finalidad de analizar de manera gráfica la brecha existente entre el perfil requerido para el cargo y el perfil de la persona, se contará con un gráfico de líneas basado en la medición efectuada por el Supervisor:

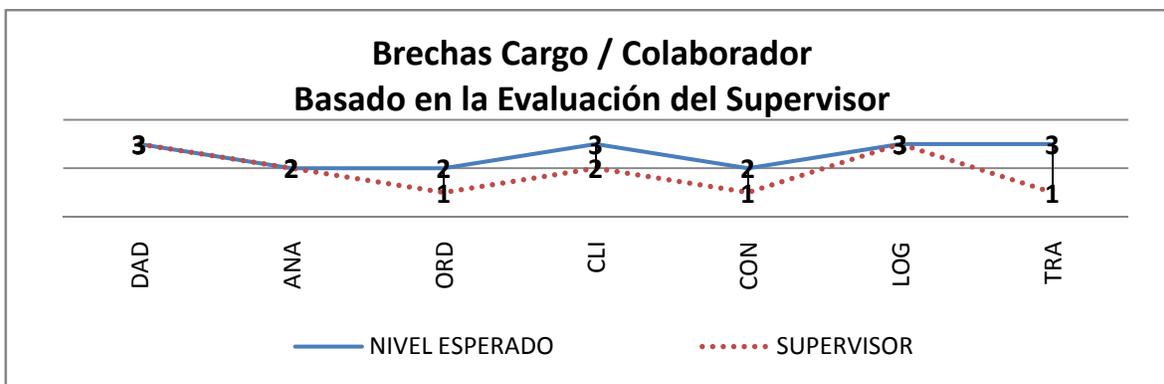


Ilustración 42: Formulario de Acoplamiento – Representación gráfica del perfil del colaborador

Cambios en la medición:

El formulario contendrá un espacio en el que se podrá realizar cambios a la medición efectuada por el Supervisor, durante la retroalimentación, siempre y cuando estos sean muy bien sustentados:

2. CAMBIOS EN LA MEDICIÓN LUEGO DE LA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN			
<i>Este proceso permite hacer cambios en la medición de una competencia del cargo, siempre y cuando éstos sean debidamente fundamentados y justificados.</i>			
COMPETENCIAS	DETERMINADO EN LA MEDICIÓN DEL PERFIL DEL COLABORADOR	NUEVO NIVEL LUEGO DE LA RETROALIMENTACIÓN	JUSTIFICACIÓN

Ilustración 43: Formulario de Acoplamiento – Cambios en la medición

Información para el mejoramiento y desarrollo:

Aquí se encontrará de manera porcentual y gráfica aquellas competencias que se encuentran desarrolladas al 100% o más (lado izquierdo) y las competencias que

Evaluación de Desempeño por Competencias

requieren desarrollo por encontrarse en un porcentaje menor al 100% (lado derecho):

3. INFORMACIÓN PARA MEJORAMIENTO Y DESARROLLO																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">COMPETENCIAS DESARROLLADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small; padding: 2px;">Se consideran COMPETENCIAS DESARROLLADAS o fortalezas aquellas competencias en las que tu nivel de acoplamiento es mayor o igual al 100%. Por esta razón te recomendamos continuar trabajando en el mantenimiento y desarrollo de estos comportamientos.</td> </tr> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th style="width: 60%;">COMPETENCIAS</th> <th style="width: 40%;">% DE ACOPLAMIENTO</th> </tr> <tr> <td style="height: 150px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS DESARROLLADAS		Se consideran COMPETENCIAS DESARROLLADAS o fortalezas aquellas competencias en las que tu nivel de acoplamiento es mayor o igual al 100%. Por esta razón te recomendamos continuar trabajando en el mantenimiento y desarrollo de estos comportamientos.		COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #c00000; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">COMPETENCIAS POR DESARROLLAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small; padding: 2px;">Aquellas competencias en las que demuestres un porcentaje menor al 100% serán tomadas en cuenta para tu proceso de mejoramiento. En estas competencias te sugerimos centrarte para la ejecución de tu PLAN DE DESARROLLO.</td> </tr> <tr style="background-color: #c00000; color: white;"> <th style="width: 60%;">COMPETENCIAS</th> <th style="width: 40%;">% DE ACOPLAMIENTO</th> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(DAD) Integridad</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(ANA) Pensamiento Analítico</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(ORD) Preocupación por el Orden y la Cali</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(CLI) Orientación al Cliente</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(CON) Pensamiento Conceptual</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(LOG) Orientación al Logro</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">(TRA) Trabajo en Equipo</td> <td style="text-align: right;">0% </td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS POR DESARROLLAR		Aquellas competencias en las que demuestres un porcentaje menor al 100% serán tomadas en cuenta para tu proceso de mejoramiento. En estas competencias te sugerimos centrarte para la ejecución de tu PLAN DE DESARROLLO.		COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO	(DAD) Integridad	0%	(ANA) Pensamiento Analítico	0%	(ORD) Preocupación por el Orden y la Cali	0%	(CLI) Orientación al Cliente	0%	(CON) Pensamiento Conceptual	0%	(LOG) Orientación al Logro	0%	(TRA) Trabajo en Equipo	0%
COMPETENCIAS DESARROLLADAS																													
Se consideran COMPETENCIAS DESARROLLADAS o fortalezas aquellas competencias en las que tu nivel de acoplamiento es mayor o igual al 100%. Por esta razón te recomendamos continuar trabajando en el mantenimiento y desarrollo de estos comportamientos.																													
COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO																												
COMPETENCIAS POR DESARROLLAR																													
Aquellas competencias en las que demuestres un porcentaje menor al 100% serán tomadas en cuenta para tu proceso de mejoramiento. En estas competencias te sugerimos centrarte para la ejecución de tu PLAN DE DESARROLLO.																													
COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO																												
(DAD) Integridad	0%																												
(ANA) Pensamiento Analítico	0%																												
(ORD) Preocupación por el Orden y la Cali	0%																												
(CLI) Orientación al Cliente	0%																												
(CON) Pensamiento Conceptual	0%																												
(LOG) Orientación al Logro	0%																												
(TRA) Trabajo en Equipo	0%																												

Ilustración 44: Formulario de Acoplamiento – Mejoramiento y Desarrollo

Establecimiento de compromisos para plan de desarrollo y mejora:

Este espacio ha sido diseñado con la finalidad de rescatar aquellas ideas generadas durante el proceso de retroalimentación que permitirán mejorar los comportamientos o competencias, de acuerdo con los niveles requeridos para el cargo que se desempeña:

4. COMPROMISOS PARA PLAN DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTO				
COMPETENCIAS POR DESARROLLAR	ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DEL COLABORADOR	NIVEL AL QUE DESEA LLEGAR	MI COMPROMISO
(DAD) Integridad	0%	0		
(ANA) Pensamiento Analítico	0%	0		
(ORD) Preocupación por el Orden y la Calidad	0%	0		
(CLI) Orientación al Cliente	0%	0		
(CON) Pensamiento Conceptual	0%	0		
(LOG) Orientación al Logro	0%	0		
(TRA) Trabajo en Equipo	0%	0		

Ilustración 45: Formulario de Acoplamiento – Mejoramiento y Desarrollo

Firma de Aceptación:

Al final, se contará con un espacio para el registro de las firmas tanto del colaborador como del supervisor responsable de la retroalimentación:

Firma Colaborador		Firma línea de supervisión		
0 0				
<i>Con la firma de este documento certifico que como colaborador he recibido a través de un proceso de RETROALIMENTACIÓN ESTRUCTURADO, en una reunión, con mi línea de Supervisión, la información relacionada con mi Perfil de Competencias y oportunidades de Mejoramiento y Desarrollo.</i>				

Ilustración 46: Formulario de Acoplamiento – Firma de Aceptación

5.4.8 Análisis de los resultados

Una vez terminada la evaluación de desempeño, cada uno de los evaluadores deberá remitir el formulario de evaluación de manera digital e impresa al Departamento de Recursos Humanos, quienes se encargarán de recopilar los datos y preparar el formulario de acoplamiento de la persona al cargo para cada uno de los colaboradores y luego remitirá a cada Supervisor los formularios de sus subordinados.

Una vez que el Supervisor reciba el formulario, deberá realizar un análisis del mismo y prepararse para brindar retroalimentación a sus colaboradores.

5.4.9 Retroalimentación de los colaboradores del Área de Servicios Front Office de Banco Solidario S.A.

A continuación se propone el material a ser utilizado para el entrenamiento sobre retroalimentación para Líneas de Supervisión:

RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

Introducción:

La retroalimentación es un proceso de co-responsabilidad, que permite intercambiar información cuantitativa y cualitativa, sobre el nivel alcanzado por las personas en su perfil de competencias, para mantener y reconocer las fortalezas, mejorar los comportamientos que se requieran y desarrollar el talento.

Objetivos:

1. Desarrollar la habilidad para dar y recibir retroalimentación efectivamente, asegurando una clara identificación del nivel de desarrollo de las competencias.
2. Alinear los estilos individuales de los líderes y conducir el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.
3. Reforzar las competencias de los líderes del Área de Servicios Front Office, para gestionar el talento humano por competencias exitosamente.

Principios Clave de la Retroalimentación:



Ilustración 47: Principios de la Retroalimentación Efectiva

1. MANTENER O INCREMENTAR LA AUTOESTIMA

La autoestima de las personas se incrementa si:

- ✓ Usted les trata como personas competentes
- ✓ Reconoce y valora las buenas ideas
- ✓ Expresa confianza en su comportamiento y en su interés por mejorar
- ✓ Confía en su integridad

Proceso:

a) Reconozca o Agradezca las ideas en forma específica y sincera:

- QUE dijo o hizo bien y por qué es bueno.
- QUE debe cambiar (dijo o hizo mal) y por qué debe cambiar (consecuencias), además de una ALTERNATIVA DE MEJORA.

- a) Felicite por los logros y resultados alcanzados; hágalo únicamente cuando lo merezcan.
- b) Exprese su confianza en las habilidades de sus colaboradores.

Si usted como Líder incrementa o mantiene la autoestima, tendrá colaboradores activos, comprometidos y dispuestos a mejorar o cambiar sus comportamientos.

2. CENTRARSE EN EL COMPORTAMIENTO (HECHOS Y DATOS) Y NO EN LA PERSONALIDAD

¿Qué es un comportamiento?

Es un conjunto de situaciones o acciones, que generan un resultado o consecuencia y que son fácilmente observables y medibles; además son permanentes.

- Enfóquese en los comportamientos, relacionados con las actividades en el trabajo, resultados y hechos específicos.
- No ponga “rótulos” ni califique a las personas (Efecto Pigmaleón).
- Evite hablar de los rasgos de personalidad o actitudes.

3. ESCUCHAR Y RESPONDER CON EMPATÍA

Escuchar es la clave para abrir la comunicación, responder con empatía reduce los comportamientos defensivos.

- Escuchar y responder con empatía demuestra que usted entiende lo que siente esta persona y por qué se está sintiendo de esta manera.
- Si se ignoran los sentimientos de una persona o se discuten, la persona se vuelve más emotiva y se pone a la defensiva.

Una respuesta empática efectiva tiene dos componentes:

- VERBALIZAR: Describir y valorar el sentimiento expresado y
- PARAFRASEAR: Resumir los hechos.

Proceso de retroalimentación:

- a) Identifique los sentimientos y los hechos.
- b) Verbalice los sentimientos y parafrasee los hechos para demostrar que entiende lo que la otra persona siente y dice.
- c) Responda primero al sentimiento y luego al contenido.
- d) Pida información y ofrezca una solución.
- e) “Póngase en los zapatos del otro” y no discuta. El entender no significa estar de acuerdo, pero si da una señal de que valoramos lo que siente y piensa la otra persona.

4. PEDIR AYUDA E IDEAS

- De apoyo sin quitar responsabilidades.
- Pida ayuda (ideas) al colaborador para mejorar o cerrar la brecha (solucionar los problemas); da importancia a sus ideas, experiencia y criterio. Esto les ayuda a desarrollar recursos, compromiso y autoestima.

Proceso:

- a) Pida ayuda, solicite ideas, y opiniones en forma de sugerencia o recomendación.
- b) Involucre a sus colaboradores en algunas decisiones.
- c) Comprométalos con el éxito de la reunión y del proceso, dígales que de ellos también depende que se alcancen los objetivos.
- d) Hágales “dueños” del problema y de la solución.

LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Las fases para la reunión de retroalimentación:

1. Preparación de los intervinientes

1.1. Preparación previa del retroalimentador

- Defina el lugar, día, hora.
- Establezca los objetivos de la reunión.
- Repase hechos y comportamientos concretos que justifiquen la medición de competencias.
- Revise el diccionario de competencias.
- Prevea obstáculos y aprenda a manejar los desacuerdos.

1.2. Preparación previa para el retroalimentado

- Infórmele brevemente la importancia de la reunión.
- Pídale que lleve su auto medición.
- Acuerden lugar, día, hora y duración.
- Establezca los objetivos de la reunión.
- Pídale que se prepare revisando el diccionario de competencias.

2. Inicio de la Reunión

- a) Cree un ambiente de confianza: Privacidad, Comodidad, No interrupciones, Clima Cordial.
- b) Agradezca al colaborador su tiempo y mencione los objetivos de la reunión.
- c) Identifique las motivaciones profesionales del colaborador en el mediano plazo. Relacione con el proceso.
- d) Revise la auto medición. Relacione.

3. Entrega de los Resultados

- a) Describa los resultados de la Medición, en forma efectiva.
 - ✓ Inicie con las competencias críticas e importantes, más desarrolladas
 - ✓ Continúe con las competencias críticas, menos desarrolladas.
- b) Pida ayuda al colaborador, para cerrar la brecha y comprométale con los resultados.
- c) Identifiquen y analicen los comportamientos que generan la brecha, en las competencias con menor nivel de desarrollo.

4. Genere Acción y Compromiso

- a) Ante la falta de aceptación, dígame porque le preocupa y cómo afecta a la persona y al grupo.
- b) Discuta cada una de las ideas y acciones generales para mejorar cada competencia y ofrezca su ayuda.
- c) Decida los compromisos que cada uno realizará.
- d) Fije una fecha para una reunión de definición y seguimiento.

5.4.10 Seguimiento a Planes de Mejora y Desarrollo – Acuerdos

Con la finalidad de garantizar un seguimiento adecuado al desarrollo o mejora de los comportamientos de los colaboradores por parte de los supervisores o jefes, se propone lo siguiente:

- a) Programar reuniones periódicas (cada dos meses) con el colaborador.
- b) Indagar sobre el cumplimiento a los planes de acción definidos en la retroalimentación.
- c) Indagar sobre comportamientos esperados y comportamientos evidenciados, para conocer el progreso del colaborador.
- d) Pedir ideas al colaborador para la mejora de sus comportamientos.

- e) Ofrecer ayuda u orientación al colaborador, es importante dejar claro lo que se espera de la persona en el desempeño de sus funciones, pero más importante aún es lograr que el colaborador sienta un respaldo a través de su línea de supervisión en su camino hacia el desarrollo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❖ Banco Solidario ha recorrido un camino importante en la administración de su talento humano a través de la adopción de la metodología de competencias, sin embargo, muchos de sus colaboradores todavía sienten vacíos en cuanto al conocimiento de esta metodología, según se refleja en la encuesta aplicada.
- ❖ La participación de los colaboradores en el proceso de implementación de la metodología por competencias y la medición inicial realizada ha sido limitada; esto ha generado incertidumbre en el personal, debido a que, al no verse involucrados en el proceso, presentan cuestionamientos sobre la confiabilidad de los resultados obtenidos.
- ❖ Los colaboradores del área de Servicios Front Office de Banco Solidario no se encuentran del todo familiarizados con el diccionario de competencias definido por la organización y el perfil de competencias del cargo que desempeñan.
- ❖ Un importante porcentaje de la población encuestada (26.98%) aseguró no conocer el perfil de competencias requerido para su cargo; esto representa un problema en la metodología, puesto que el conocimiento claro de lo que se espera de las personas en el cargo, facilita el desarrollo de los comportamientos.

- ❖ El Banco cuenta con un diccionario de competencias y aplicó un diseño novedoso para la difusión del mismo; pero a pesar de esto, solo el 15.87% de la población encuestada acepta estar totalmente familiarizado con el mismo, es decir, el impacto producido con este material no ha sido del todo satisfactorio.

- ❖ Banco Solidario cuenta actualmente con un sistema de evaluación de desempeño denominado APOR (Administración por Objetivos y Resultados), este sistema permite evaluar de manera semestral y anual el logro de los objetivos planteados para cada persona.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda el análisis de esta propuesta por parte del Gerente del Departamento de Recursos Humanos y los Directivos de la División de Sucursales y Agencias de Banco Solidario, para la implementación de un sistema objetivo de evaluación del desempeño por medio de competencias para los colaboradores, como apoyo fundamental para la consolidación de una cultura de servicios y el desarrollo de los miembros de la organización.

- ❖ Potencializar al departamento de Recursos Humanos, para contar con el apoyo necesario para la consolidación de la metodología de administración de talento humano por medio de competencias y la implementación adecuada de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, de tal manera que sea un proceso guiado, estructurado y constante.

- ❖ Es importante que se socialice o colectivice la importancia de contar con esta herramienta de gestión del talento humano, lo que permitirá involucrar a cada miembro de la organización en el desarrollo de las competencias que aseguran el éxito de cada persona en su cargo y el logro de los objetivos organizacionales.

- ❖ Se recomienda al Gerente de Recursos Humanos de Banco Solidario asignar un presupuesto adecuado para la implementación de este sistema tomando en cuenta cada una de sus fases o etapas, para asegurar el total aprovechamiento de la herramienta diseñada.

- ❖ Finalmente, esta propuesta no pretende reemplazar el sistema actual de evaluación de desempeño APOR de la organización, sino que, podría ser

complementario, en función de evaluar no sólo lo que se logra (evaluación cuantitativa), sino cómo se lo logra (evaluación cualitativa), por lo que la recomendación sería manejar de manera simultánea estos dos sistemas de evaluación.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Ediciones Granica. Buenos Aires Argentina. 2004.
- Bernal T. Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Pearson Education de Colombia Ltda. Año 2000, Pag.110 – 112.
- Bohlander W., Werter y Jr. Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Keith. Editorial Mac. Graw Hill. 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia. 2007.
- Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección. Caracas, Psico Consult.
- Fuchs, Claudio. (1997) Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño, Revista El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.
- Goleman, Daniel y Cherniss, Cary (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairos. Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert. Administración De Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall 9ª Edición, México. 2005.
- Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.
- Smart, Bradford D. (1983) Selection Interviewing: a Management Psychologist's Recommended Approach. New York, John Wiley and Sons.

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.
- Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta.Edición, 2000.
- Woodruffe, Charles.(1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal.
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluacion_deldesempenopersonal/default2.asp
- <http://www.innovacionempresarial.net/Articulos/Razonesdesmotiva.php>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/sistema_de_gestion_de_la_calidad-calidad_total_y_su_incidencia_en_el_producto/11504-2
- <http://www.eluniverso.com/2009/02/22/0217/1347/A532E0EC11754CD1A3B982720C0DED94.html>
- <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/retroalimentación-del-factor-humano-vs-metodos-tradicionales>
- <http://www.psicologiacientifica.com>

ANEXOS

1. Diseño de encuesta aplicada al personal del área de servicios Front Office de Banco Solidario S.A.
2. Diseño de Cuestionario para entrevista realizada a los líderes de la División de Sucursales y Agencias de Banco Solidario S.A.
3. Formulario para evaluación de desempeño por medio de competencias.
4. Formulario resumen de acoplamiento de perfil del colaborador al perfil del cargo que desempeña.

ENCUESTA

Está encuesta será aplicada únicamente con fines académicos; por lo tanto, la información que se registra en esta herramienta no tendrá incidencia alguna en los procesos de Recursos Humanos de la Organización

Es indispensable solicitarle que responda a las preguntas que se exponen a continuación con total sinceridad.
Para iniciarla, por favor complete la siguiente información:

Fecha (dd-mm-aa):

Edad:

Por favor marque con una x la o las respuestas que se ajustan de mejor manera a su criterio:

1.- ¿Tiene usted claro el concepto de competencias laborales, tomando en cuenta que son comportamientos (conocimientos, actitudes, destrezas, valores y rasgos de personalidad) que se evidencian cuando usted realiza un trabajo o una tarea?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

2.- ¿Su desempeño ha sido evaluado por medio de competencias en el último año?

SI

NO

3.- ¿Participó usted de manera activa en su último proceso de evaluación de desempeño por competencias?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

4.- ¿Considera que la metodología utilizada para su evaluación, reflejó de manera confiable su desempeño ?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

5.- ¿Piensa que el proceso de evaluación de desempeño contribuyó a la mejora del desarrollo de sus funciones?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

6.- ¿Considera que la retroalimentación sobre los resultados de su evaluación, fue clara y le permitió conocer sus fortalezas y debilidades?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

7.- ¿Conoce las competencias que son requeridas para su cargo y que fueron medidas en su desempeño?

SI
NO

8.- ¿Está usted familiarizado con el diccionario de competencias desarrollado por el banco?

Muy familiarizado
Parcialmente Familiarizado
Nada Familiarizado
No conoce el diccionario

9.- ¿Está de acuerdo en que se evalúe su desempeño por medio de competencias?

De acuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
En desacuerdo

10.- ¿Piensa usted que es necesaria la implementación de una metodología de evaluación de desempeño por competencias más sistemática?

De acuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
En desacuerdo

11.- A su criterio, las personas que deberían participar en su evaluación de desempeño por competencias son:

Solo su supervisor
Ud. mismo - Autoevaluación
Sus compañeros o pares
Clientes externos

12.- ¿Qué beneficios considera que podría obtener con la evaluación de su desempeño por medio de competencias?

Mejora de su trabajo
Desarrollo personal
Desarrollo profesional
Identificar debilidades
Identificar fortalezas

13.- ¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted que debería adoptar el banco como recompensa por sus resultados?

Incremento salarial
Bono por rendimiento
Ascensos y promociones
Capacitación profesional

14.- ¿Con que frecuencia considera que debería ser evaluado su desempeño?

Mensual
Trimestral
Semestral
Anual
Nunca

¡Muchas gracias por el tiempo destinado a responder este cuestionario!

ANEXO 2

GUIA PARA ENTREVISTA - CUESTIONARIO

1.-¿Está usted de acuerdo con evaluar el desempeño de sus colaboradores tomando en cuenta las competencias requeridas para su cargo?, Por qué?

2.- Según su criterio, las competencias de sus colaboradores respaldan el cumplimiento de los objetivos del cargo?. De que manera?

3.- ¿Considera usted que la Gestión de Talento Humano por competencias contribuye al desarrollo de los colaboradores?

4.- Cree usted que la Gestión de Talento Humano por Competencias soporta la estrategia de cultura de servicio de la organización?

5.- ¿Considera usted necesario reforzar el concepto e importancia de las competencias en los colaboradores?

Si _____
No _____
Por que? _____

6.- Considera usted que es necesario implementar una metodología de evaluación por competencias más sistemática?

Si _____
No _____
Por que? _____

7.- ¿Que personas deberían participar en la evaluación del desempeño de los colaboradores para que sea mas objetiva?

Solo su supervisor _____
Ud. mismo - Autoevaluación _____
Sus compañeros o pares _____
Clientes externos _____

8.- ¿Qué impacto debería tener la evaluación de desempeño por competencias en el desempeño global de los colaboradores?

10%	_____	60%	_____
20%	_____	70%	_____
30%	_____	80%	_____
40%	_____	90%	_____
50%	_____	100%	_____

AÑO: 2012



PERIODO: _____
 FECHA: _____
 N° CÉDULA DEL COLABORADOR: _____
 NOMBRE DEL COLABORADOR: _____
 DIVISIÓN: _____
 OFICINA: _____
 CARGO: _____

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
 CARGO: _____

INSTRUCCIONES

1. El nivel de competencia del colaborador dependerá del comportamiento evidenciado
2. Cada nivel superior en las competencias depende del desarrollo del nivel inferior de hasta una ocurrencia de Siempre o Casi siempre, nunca menor a estos.
3. La frecuencia de evidencia de un comportamiento es única, por esta razón solo será posible marcar uno con las listas desplegables de las mismas.

EVALUACION COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS CRITICAS		Siempre	Casi siempre	A veces si, a veces no	Casi nunca	Nunca	NIVEL ESPERADO	NIVEL EVALUADO	% CUMPLIMIENTO
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇨	Integridad						3	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Es abierta y honesta en situaciones de trabajo.								
	2 Actúa rectamente.								
	3 Actúa rectamente, aunque no sea fácil.								
	4 Actúa honestamente incluso en negociaciones difíciles.								
	Pensamiento Analítico						2	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Separa en partes los problemas.								
	2 Identifica relaciones básicas.								
	3 Identifica relaciones múltiples.								
	4 Identifica varias soluciones a problemas complejos								
	Preocupación por el Orden y la Calidad						2	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Demanda claridad y se preocupa por el orden.								
	2 Comprueba su propio trabajo.								
	3 Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.								
	4 Realiza un seguimiento de datos o proyectos.								
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇨	Orientación al Cliente						3	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente.								
	2 Mantiene una comunicación fluida.								
	3 Se compromete personalmente.								
	4 Se preocupa por el cliente y aborda necesidades de fondo.								
	COMPETENCIAS IMPORTANTES								
COMPORTAMIENTOS	Pensamiento Conceptual						2	0	0,00%
	1 Utiliza reglas básicas.								
	2 Reconoce modelos o pautas.								
	3 Utiliza conceptos complejos.								
	4 Clarifica datos o situaciones complejas.								
	5 Descubre nuevos conceptos.								
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇨	Orientación al Logro						3	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Realiza bien el trabajo.								
	2 Fija sus propios estándares en el trabajo.								
	3 Mejora la productividad.								
	4 Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza.								
	5 Realiza análisis costo-beneficio.								
	6 Asume riesgos institucionales calculados.								
	Trabajo en Equipo						3	0	0,00%
COMPORTAMIENTOS	1 Cooperar.								
	2 Expresa expectativas positivas del equipo.								
	3 Fomenta la cooperación entre distintas áreas								
	4 Desarrolla el espíritu de equipo.								
COMPETENCIAS CRITICAS		PORCENTAJE DE ACOPLAMIENTO		4 (peso 60%)					
		ACOPLAMIENTO PONDERADO		0%					
COMPETENCIAS IMPORTANTES		PORCENTAJE DE ACOPLAMIENTO		3 (peso 40%)					
		ACOPLAMIENTO PONDERADO		0%					
TOTAL		COMPETENCIAS PARA EL CARGO		7					
		ACOPLAMIENTO FINAL		0%					

ANEXO 4

MEDICIÓN Y ACOPLAMIENTO AL PERFIL DE COMPETENCIAS



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
POR COMPETENCIAS

DATOS DEL COLABORADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	
PERIODO:	
FECHA:	
CARGO:	
DIVISIÓN:	
OFICINA:	
LÍNEA DE SUPERVISIÓN RESPONSABLE DE LA RETROALIMENTACIÓN:	

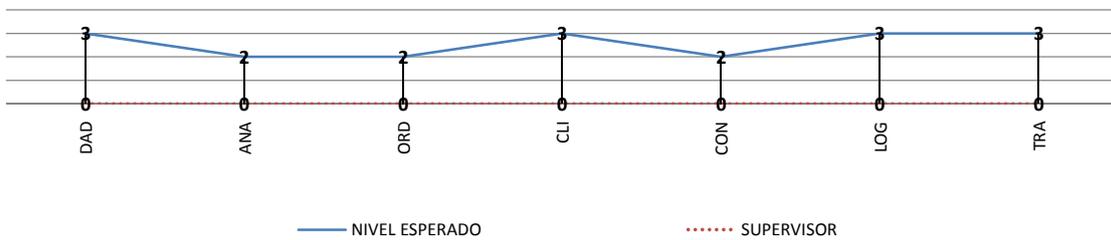
1. MEDICIÓN Y ACOPLAMIENTO AL PERFIL DE COMPETENCIAS

RESUMEN DE COMPETENCIAS DEL CARGO DE

	NIVEL ESPERADO	SUPERVISOR	% DE ACOPLAMIENTO	COMPAÑERO	% DE ACOPLAMIENTO	AUTOEVALUACION	% DE ACOPLAMIENTO
COMPETENCIAS CRÍTICAS			0%		0%		0%
(DAD) Integridad	3	0	0%	0	0%	0	0%
(ANA) Pensamiento Analítico	2	0	0%	0	0%	0	0%
(ORD) Preocupación por el Orden y la Calidad	2	0	0%	0	0%	0	0%
(CLI) Orientación al Cliente	3	0	0%	0	0%	0	0%
COMPETENCIAS IMPORTANTES			0%		0%		0%
(CON) Pensamiento Conceptual	2	0	0%	0	0%	0	0%
(LOG) Orientación al Logro	3	0	0%	0	0%	0	0%
(TRA) Trabajo en Equipo	3	0	0%	0	0%	0	0%
Acoplamiento por Evaluador			0%		0%		0%
Acoplamiento Ponderado por Evaluador			0%		0%		0%
Peso definido para el evaluador			70%		20%		10%

ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS CRÍTICAS (Peso 60%)	0%	<div style="width: 0%;"></div>	TOTAL COMPETENCIAS
ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS IMPORTANTES (Peso 40%)	0%	<div style="width: 0%;"></div>	
ACOPLAMIENTO TOTAL	0%	<div style="width: 0%;"></div>	

Brechas Cargo / Colaborador
Basado en la Evaluación del Supervisor



2. CAMBIOS EN LA MEDICIÓN LUEGO DE LA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Este proceso permite hacer cambios en la medición de una competencia del cargo, siempre y cuando éstos sean debidamente fundamentados y justificados.

COMPETENCIAS	NIVEL INICIAL DETERMINADO EN LA MEDICIÓN DEL PERFIL DEL	NUEVO NIVEL LUEGO DE LA RETROALIMENTACIÓN	JUSTIFICACIÓN

3. INFORMACIÓN PARA MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

COMPETENCIAS DESARROLLADAS		COMPETENCIAS POR DESARROLLAR	
Se consideran COMPETENCIAS DESARROLLADAS o fortalezas aquellas competencias en las que tu nivel de acoplamiento es mayor o igual al 100%. Por esta razón te recomendamos continuar trabajando en el mantenimiento y desarrollo de estos comportamientos.		Aquellas competencias en las que demuestres un porcentaje menor al 100% serán tomadas en cuenta para tu proceso de mejoramiento. En estas competencias te sugerimos centrarte para la ejecución de tu PLAN DE DESARROLLO.	
COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO	COMPETENCIAS	% DE ACOPLAMIENTO
		(DAD) Integridad (ANA) Pensamiento Analítico (ORD) Preocupación por el Orden y la Cal (CLI) Orientación al Cliente (CON) Pensamiento Conceptual (LOG) Orientación al Logro (TRA) Trabajo en Equipo	0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div> 0% <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-top: 5px;"></div>

4. COMPROMISOS PARA PLAN DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

COMPETENCIAS POR DESARROLLAR	ACOPLAMIENTO A COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DEL COLABORADOR	NIVEL AL QUE DESEA LLEGAR	MI COMPROMISO
(DAD) Integridad	0%	0		
(ANA) Pensamiento Analítico	0%	0		
(ORD) Preocupación por el Orden y la Calidad	0%	0		
(CLI) Orientación al Cliente	0%	0		
(CON) Pensamiento Conceptual	0%	0		
(LOG) Orientación al Logro	0%	0		
(TRA) Trabajo en Equipo	0%	0		

Firma Colaborador

Firma línea de supervisión

0
0



0
0

Con la firma de este documento certifico que como colaborador he recibido a través de un proceso de RETROALIMENTACIÓN ESTRUCTURADO, en una reunión, con mi línea de Supervisión, la información relacionada con mi Perfil de Competencias y oportunidades de Mejoramiento y Desarrollo.