



ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE
MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL
TALENTO

FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE PSICOLOGIA

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
FUNCIONARIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN REPÚBLICA DOMINICANA.**

PROYECTO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL TALENTO.

SUSTENTANTE:

DAVID ANTONIO THEN FLORES
23-1020.

ASESOR:

FRUCTO ALMONTE

DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA

ABRIL, 2024

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN REPÚBLICA DOMINICANA.... | 4 |
| 1. Planteamiento del Problema de Investigación | 5 |
| 2. Objetivos de la Investigación | 5 |
| 2.1. Objetivo General: | 5 |
| 2.2. Objetivos Específicos: | 5 |
| 3. Enfoque y Alcance | 6 |
| 4. Justificación | 6 |
| CAPÍTULO I | 7 |
| 1. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 1.1. Definición de la Evaluación de Desempeño | 7 |
| 1.2. Historia de la Evaluación de desempeño | 8 |
| 1.3. Importancia de la Evaluación de Desempeño | 10 |
| 1.4. Principios de la Evaluación de Desempeño | 11 |
| 1.5. Objetivos de la Evaluación de Desempeño | 12 |
| 1.6. Ventajas de la Evaluación de Desempeño | 12 |
| 1.7. Desventajas de la Evaluación de Desempeño | 13 |
| 1.8. Participantes de la Evaluación de Desempeño..... | 13 |
| 1.9. Métodos de la Evaluación de Desempeño | 14 |
| 1.9.1. Evaluación de Desempeño por Competencias | 15 |
| 1.9.2. Evaluación de Desempeño por Objetivos | 15 |
| CAPÍTULO II..... | 16 |
| 2. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN..... | 16 |
| 2.1. Reseña de la organización..... | 16 |
| 2.1.1. Misión..... | 16 |
| 2.1.2. Visión..... | 16 |
| 2.1.3. Valores | 17 |
| 2.1.4. Organigrama..... | 18 |
| 2.5. Diagnóstico actual de la organización | 19 |
| CAPITULO III | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 3. ASPECTOS METODOLOGICOS | 21 |
| 3.1. Diseño de la Investigación | 21 |
| 3.2. Tipo de Investigación | 22 |
| 3.3. Población y muestra de estudio..... | 22 |
| 3.4. Métodos de Investigación..... | 23 |
| 3.5. Fuentes y Técnicas de Recolección de datos e instrumentos | 24 |
| CAPÍTULO IV | 26 |
| 4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 26 |
| 4.1. Descripción y análisis de los resultados..... | 26 |
| CAPITULO V..... | 47 |
| 5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN REPÚBLICA DOMINICANA | 47 |
| 5.1. Determinar cuál será el método de evaluación de desempeño aplicable a la Entidad Financiera en República Dominicana. | 47 |
| 5.2. Objetivo..... | 48 |
| 5.3. Alcance..... | 48 |
| 5.4. Definiciones..... | 49 |
| 5.5. Procedimiento actual..... | 49 |
| 5.6. Procedimiento propuesto | 50 |
| 5.7. Definición de partes involucradas..... | 58 |
| 5.8. Diagrama propuesto del procedimiento | 60 |
| 5.9. Indicadores | 61 |
| 5.10. Herramientas de evaluación | 62 |
| 5.10.1. Cuestionario | 63 |
| 5.10.2. Criterios de evaluación..... | 64 |
| 5.11. Impacto en la productividad..... | 66 |
| 5.12. Impacto en la rentabilidad | 67 |
| CONCLUSIONES:..... | 68 |
| RECOMENDACIONES | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA | 70 |
| ANEXOS | 72 |

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño se ha convertido en un componente esencial de la gestión de recursos humanos en las organizaciones modernas. Según Chiavenato (2009), este proceso no solo implica medir y valorar el rendimiento de los empleados, sino que también permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la fuerza laboral. La evaluación de desempeño influye directamente en decisiones clave relacionadas con la compensación, el desarrollo profesional y la retención del talento, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para la gestión del capital humano.

El proceso de evaluación de desempeño es una actividad valiosa dentro de la gestión de recursos humanos, ya que influye directamente en la toma de decisiones relacionadas con la compensación, el desarrollo profesional y la retención del talento. La forma en que se lleva a cabo este proceso impacta significativamente en la moral y la motivación de los empleados, así como en el logro de los objetivos organizacionales. De esta forma, no solo se trata de calificar el trabajo de los colaboradores, sino también de establecer expectativas claras, alinear los objetivos individuales con los de la organización y proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La presente investigación trata sobre proponer el diseño de un proceso de evaluación de desempeño para funcionarios de una entidad financiera en República Dominicana. La misma será dividida en seis capítulos con un capítulo introductorio descritos de la manera siguiente:

El primer capítulo gira entorno a la parte introductoria de la propuesta, el capítulo I trata acerca del Marco Teórico, el capítulo II contiene los aspectos generales, el capítulo III muestra los aspectos metodológicos, el Capítulo IV presenta y describe los Resultados, mientras que el Capítulo V trata sobre la Propuesta de un proceso de evaluación de desempeño para funcionarios para una entidad financiera.

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN REPÚBLICA DOMINICANA

1. Planteamiento del Problema de Investigación

En el contexto de las entidades financieras en República Dominicana, la falta de un proceso estructurado y eficiente de evaluación de desempeño para los funcionarios se presenta como una preocupación crítica. La ausencia de un sistema formal de evaluación dificulta la identificación objetiva de fortalezas, áreas de mejora y el desarrollo de habilidades necesarias para el crecimiento individual y organizacional.

Actualmente, la carencia de un marco de evaluación estandarizado conlleva a la subjetividad en la evaluación del desempeño, lo que puede resultar en decisiones de desarrollo y promoción inconsistentes. Además, la falta de retroalimentación estructurada limita la capacidad de los funcionarios para alinearse con los objetivos estratégicos de la entidad financiera y contribuir de manera efectiva a su éxito a largo plazo.

Esta problemática no solo afecta la motivación y desarrollo de los colaboradores, sino que también impacta la eficiencia operativa y la capacidad de la entidad financiera para adaptarse a los cambios del mercado y cumplir con las demandas regulatorias. Por lo tanto, es imperativo proponer el diseño de un proceso de evaluación de desempeño que sea específico para la realidad de esta entidad financiera dominicana, que proporcione una evaluación objetiva, retroalimentación constructiva y un marco para el desarrollo continuo de los funcionarios.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General:

Presentar una propuesta que permita evaluar el desempeño de los funcionarios de una entidad financiera en la República Dominicana.

2.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual de las competencias identificadas en los funcionarios de una entidad financiera en República Dominicana.
- ✓ Seleccionar los métodos de evaluación de desempeño aplicables a realidad institucional de una entidad financiera en República Dominicana.

- ✓ Determinar un proceso de evaluación de desempeño efectivo para la evaluación del desempeño de los funcionarios de una entidad financiera en República Dominicana.

3. Enfoque y Alcance

Este proyecto se enfoca en la mejora continua del rendimiento organizacional de una entidad financiera en República Dominicana buscando afianzar las competencias de sus funcionarios para de esta forma asegurar que la institución esté alineada con las mejores prácticas y pueda enfrentar los desafíos cambiantes a los que está expuesta.

La evaluación del desempeño de los puestos de mando superior es una práctica que ha venido fortaleciéndose y aplicada en muchas organizaciones para asegurar que todos los mandos estén cumpliendo con sus responsabilidades y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, es por esto que se propone diseñar un proceso de evaluación adecuado que pueda ser aplicable a los funcionarios de una entidad financiera en República Dominicana.

Esta propuesta se proyecta a diseñarse en una entidad financiera en República Dominicana., dirigida a los funcionarios de la entidad.

4. Justificación

La entidad financiera se ha caracterizado por ser una de las instituciones que brinda beneficios competitivos a sus colaboradores, resaltando por sus atractivos paquetes de compensación y beneficios en general. Sin embargo, se hace necesaria la evaluación de las competencias de sus líderes enfocados en el desempeño laboral, ya que como cabezas de equipo tienen la responsabilidad de guiar a la institución al éxito, esto, sin dejar de lado que la misma es la encargada de velar por el sostenimiento económico del país, lo que hace aún más importante contar con funcionarios aptos en constante formación para garantizar la estabilidad financiera.

Si bien la evaluación del desempeño busca identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional, se plantea que al mejorar el rendimiento de los funcionarios, se contribuye directamente a fortalecer el rendimiento global, así mismo, puede servir como una

herramienta efectiva para identificar las competencias existentes y las áreas donde se necesita desarrollo para, de esta forma, fortalecer las competencias de los funcionarios generando un impacto positivo en la eficacia y eficiencia de las operaciones, aumentar la motivación y el compromiso de estos.

Con esta propuesta se espera alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales y desarrollar competencias clave que contribuyan a la consecución de las metas estratégicas. Además, facilitará la implementación de programas de capacitación y desarrollo, asegurando un uso eficiente de los funcionarios, los recursos humanos en general y, por ende, promoviendo la mejora continua en la institución.

CAPÍTULO I.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es una evaluación ordenada de las funciones de un colaborador basada en las actividades que realiza, los objetivos que se espera que alcancen, las habilidades

proporcionadas y su potencial, pero sobre todo contribuye al trabajo de la institución (Chiavenato, 2009).

Adicionalmente es una herramienta de orientación y control para los colaboradores, que creará una sinergia comunicativa entre el jefe y sus miembros de equipo, para conocer sobre las expectativas que tiene, respecto a las metas que se debe cumplir y las acciones para lograr los resultados (Alles, 2011).

Sumado a esto, Gómez-Mejía et al., (2008), comentan que esta evaluación se encarga de reconocer las funciones que realiza cada colaborador, así podrá definir las metas y los resultados que se deba alcanzar, en base a los cálculos determinados en la institución, para lograr una buena gestión respecto a la productividad del capital humano en la empresa, además de incorporar las acciones de mejora. En conclusión, este proceso busca valorar las competencias del colaborador con la finalidad de poder revelar su productividad y potenciar sus debilidades en base a sus futuros resultados (Taype, 2015).

1.2.Historia de la Evaluación de desempeño

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos recientes, sino que han existido desde los primeros momentos de la relación laboral. A medida que la sociedad ha experimentado cambios, estos sistemas han evolucionado para adaptarse a las nuevas necesidades empresariales. Uno de los primeros registros históricos relacionados con la Evaluación del Desempeño se remonta al Siglo XVI, cuando San Ignacio de Loyola utilizaba informes para evaluar la actividad de los Jesuitas y asignar calificaciones. Sin embargo, uno de los hitos más tempranos dentro de las empresas ocurrió en 1813, cuando Robert Owen implementó un sistema de Evaluación del Desempeño en su fábrica. Este sistema consistía en evaluar diariamente a cada empleado mediante un cubo con caras de diferentes colores, cada uno con un significado relacionado con el rendimiento. Aunque este método fue cuestionado y no tuvo muchos seguidores, marcó el inicio de una serie de innovaciones en los sistemas de Evaluación del Desempeño a lo largo de la historia, adaptándose a las circunstancias y demandas de cada época.

En 1910, otro empresario destacado que desarrolló un sistema de Evaluación del Desempeño fue Frederick Taylor, quien introdujo el método de la Administración Científica del Trabajo. A diferencia de la postura adoptada por Owen, Taylor no tomaba en cuenta a los obreros en su enfoque. Su objetivo principal era lograr la máxima productividad a través de la eficiencia técnica de los colaboradores, centrándose exclusivamente en que fueran rápidos en la ejecución de sus tareas para aumentar la producción y, por ende, los beneficios económicos de la empresa. De manera similar, Henry Ford, en la década de 1930, aplicó la teoría de la línea de montaje, centrandó su atención en los tiempos de producción. Ambas teorías representaron un retroceso en los sistemas de Evaluación del Desempeño, ya que dejaban de lado a los colaboradores, sin prestar atención a qué hacían o cómo lo hacían, sino más bien a los resultados obtenidos. Esta perspectiva difiere significativamente de la comprensión actual de la principal misión de estos procesos, que implica una evaluación más integral del desempeño de los colaboradores.

En 1918, General Motors revolucionó el ámbito de los Recursos Humanos al desarrollar un sistema de evaluación específicamente diseñado para sus ejecutivos. Al mismo tiempo, es crucial mencionar el trabajo de Elton Mayo en 1920, quien, a través del Experimento de Hawthorne, destacó la importancia de los colaboradores dentro de una empresa. A diferencia de algunos empresarios mencionados anteriormente, Mayo reconoció la relevancia de los trabajadores y la importancia de involucrarlos en los procesos. Su enfoque se centró en la idea de que el compromiso de los colaboradores mejoraría su desempeño y, por ende, aumentaría la producción. Aunque todos estos enfoques comparten el objetivo final de aumentar la producción, difieren en la forma de lograrlo.

En particular, el método propuesto por Elton Mayo se convirtió en un modelo fundamental en los años posteriores. Los resultados obtenidos demostraron que involucrar a los colaboradores y poner el foco en ellos era la estrategia más productiva para las organizaciones, convirtiéndose en un elemento indispensable para la gestión empresarial. Sin embargo, fue a partir de 1939 cuando la implementación y el uso de los sistemas de Evaluación del Desempeño ganaron más fuerza en el ámbito empresarial, y esta tendencia ha ido aumentando progresivamente hasta la situación actual.

Es importante destacar que existen diversas perspectivas sobre el origen de los sistemas de Evaluación del Desempeño. Algunos estudios consideran que su nacimiento ocurrió en Estados

Unidos durante la década de 1920-1930. Esta perspectiva se basa en la necesidad que las organizaciones percibieron de establecer un sistema objetivo que vinculara las políticas salariales con el trabajo realizado por cada colaborador, considerando su rol y los beneficios generados para la empresa. Este enfoque buscaba eliminar la subjetividad previamente existente en este proceso. Aunque Estados Unidos fue pionero en la implementación de estos sistemas, otros países, incluyendo España, adoptaron esta innovación en Recursos Humanos en las décadas de los años 70 y 80.

En la actualidad, los procedimientos de Evaluación del Desempeño a los que he hecho referencia han quedado obsoletos o desfasados a medida que la sociedad ha avanzado. Aunque se han realizado constantes mejoras y adaptaciones, siguen siendo objeto de crítica en el ámbito empresarial. Estas críticas abarcan diversos aspectos, ya sea la postura confusa y desorganizada de los responsables al evaluar a sus colaboradores o proporcionar retroalimentación, o la percepción general de que los sistemas de evaluación, tal como los conocemos, están obsoletos y requieren una reforma integral.

1.3.Importancia de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. El primero es ayudar a la gerencia a tomar decisiones sobre la dotación de personal, como ascensos, promociones y desvinculaciones. Ayuda a identificar los requerimientos de formación, aprendizaje y otorgar premios o reconocimientos a los colaboradores (Robbins y Judge, 2013). Además, es importante porque no solo identifica errores, sino ayuda a enfocarse en tomar acciones diseñadas estratégicamente, que serán usadas en el feedback para reforzar y potenciar el proceso de cambio en los colaboradores (Casallas, 2016).

Además, es sustancial, puesto que facilita distinguir diferentes perfiles de colaboradores de acuerdo a su desempeño. Finalmente, favorece la motivación de los colaboradores y por ende podría mejorar su labor mediante el constante feedback recibido (González y Olivares, 2004). Por último, el feedback es un proceso que se realiza a través de una entrevista entre el colaborador y su líder, el cual tiene como finalidad poder transmitirle al colaborador los

resultados, a través de una estrategia adecuada de comunicación bidireccional, a fin de que esta información sea valorada para su desarrollo profesional (Casallas, 2016).

1.4.Principios de la Evaluación de Desempeño

Al hablar de Principios de la Evaluación del Desempeño debe estar fundamentada y orientada en Desarrollo del personal, apegados a las políticas y normas de la institución.

- ✓ El primer Principio fundamental es el Desarrollo de las personas en función al plan de Carrera dentro de la institución.
- ✓ Los estándares de medición deben estar fundamentados en base y con relación relevante a las funciones del puesto de trabajo.
- ✓ Los objetivos propuestos deben definirse claramente desde su inicio. Y estos objetivos debe ser medibles, alcanzables, realizables y dentro de un tiempo determinado.
- ✓ Un principio fundamental es el compromiso y participación activa de los colaboradores, es un requerimiento para el buen manejo del proceso.
- ✓ La Evaluación del supervisor o encargado del proceso debe direccionar a las oportunidades de mejoras, guiando con métodos como por ejemplo: coaching, retroalimentación.

Sin embargo, en algunas circunstancias los resultados no son satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por resentimientos, indiferencia o infrutilización, conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Se identifican cuatro principios básicos de Evaluación del Desempeño, los cuales son: Validez, Confiabilidad, Flexibilidad e Imparcialidad.

- ✓ Validez: las evaluaciones son válidas cuando ellas evalúan lo que pretenden evaluar.
- ✓ Confiabilidad: las evaluaciones son confiables cuando son aplicadas e interpretadas consistentemente de supervisor a colaborador y de un contexto a otro.

- ✓ Flexibilidad: las evaluaciones de desempeño son flexibles cuando se adaptan satisfactoriamente a una variedad de modalidades de formación y a las diferentes necesidades de los colaboradores.
- ✓ Imparcialidad: las evaluaciones son imparciales cuando no perjudican a los colaboradores, por ejemplo cuando todos los colaboradores entienden lo que se espera de ellos y de qué forma tomará la evaluación.

1.5.Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño tiene como objetivo comunicar a los colaboradores sus avances en el trabajo, así como reconocer las acciones que se aplican para corregir errores y puedan lograr los objetivos propuestos, reconocer sus méritos, brindar planes de acción para los seguimientos futuros. Además, ayuda a fortalecer la comunicación entre el gerente y sus colaboradores (Opere, 2018).

Chiavenato (2009, pp. 244) concuerda con lo mencionado por el autor anterior, pero agrega lo siguiente: “La percepción ayuda a que el colaborador pueda conocer sobre el concepto que tienen sus compañeros o pares, respecto a él o ella, a que pueda enriquecer la imagen que tiene de su persona y de su entorno y, por último, la asesoría que brinda al líder o al encargado de recursos humanos, mayor detalle que puede usar para realizar el proceso de feedback o acompañamiento al colaborador”.

1.6.Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Según Mejía, 2015, la evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.
- ✓ Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

- ✓ Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado. 31
- ✓ Brinda herramientas para la Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional del empleado dentro de la institución.
- ✓ Detecta imprecisiones de información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Detecta factores externos de influencia en el rendimiento, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

1.7.Desventajas de la Evaluación de Desempeño

Plantea Mejia 2015, que generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño laboral son: La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación.

1.8.Participantes de la Evaluación de Desempeño

Los principales actores en la evaluación del desempeño son los propios colaboradores, pero también son las organizaciones. Lo ideal es que el sistema de calificación sea sencillo y cuente con un entorno favorable y con apertura al feedback sobre el desempeño de todos los colaboradores, sin necesidad de intermediarios o intervención de terceros, así lo afirma Chiavenato (2009). El autor comenta que los participantes se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) Líder: Establece medios y criterios de evaluación con el asesoramiento del área de recursos humanos (RRHH), evalúa el desempeño de los colaboradores, puesto que cada líder conoce el rol que desempeña cada persona que tiene a cargo, sin embargo, necesita acompañamiento especializado para proyectar, mantener y crear un plan ordenado para ejecutar la evaluación de desempeño.

b) El equipo de trabajo: De esta manera, cada miembro del equipo evalúa el desempeño de todos sus pares que integran su área.

c) La autoevaluación (Colaborador): Cada colaborador evalúa su desempeño en base a criterios específicos para evitar la subjetividad comprendida del desarrollo de la evaluación.

d) El órgano de Recursos Humanos: Asume la responsabilidad total de evaluar el desempeño de los colaboradores en la institución, generando de manera sistemática los criterios de evaluación.

1.9.Métodos de la Evaluación de Desempeño

Tradicionalmente, muchas organizaciones han usado diferentes métodos de evaluación de desempeño, tales como los métodos de escala gráfica, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes gráficos, método de comparación por pares (Chiavenato, 2009). De igual manera, otro autor declara otros métodos tales como el método del ensayo y el método basado en la evaluación del comportamiento (Mondy y Noe, 2005). En la actualidad, los métodos más utilizados en las organizaciones para medir el desempeño son la evaluación de desempeño por competencias y por objetivos (Alles, 2011).

1.9.1. Evaluación de Desempeño por Competencias

Competencia: Una habilidad para elaborar tareas de manera efectiva utilizando la razón, las habilidades y las cualidades necesarias para ayudar a resolver contingencias (McClelland, 1987). Estas a su vez podrían ser tangibles y profundas (Spencer, 1993), diversos autores que han trabajado en este contenido han descrito como características básicas de una persona que se relacionan causalmente con estándares de desempeño personal y/o logros sobresalientes en una actividad o suceso, dividiéndose así en competencias tangibles y competencias profundas, la cual se evidencia en el Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer, 1993). Por último, Ansorena Cao se refiere a dos tipos de competencias, las cuales son competencias organizacionales y competencias específicas (1996).

Según Gomez-Mejia (2008), el método de evaluación de desempeño por competencias, mide el nivel de ejecución de un comportamiento requerido para un puesto de trabajo. La escala de comportamiento establecidas por este método proporciona a los colaboradores ejemplos específicos de conductas que pueden realizar para el éxito de su trabajo. En esa misma línea, Alles (2011) señala que cada puesto de trabajo debe contar con competencias específicas y comportamientos esperados previamente antes de ejecutar una evaluación bajo este modelo.

1.9.2. Evaluación de Desempeño por Objetivos

Drucker (1954) es reconocido por hacer la primera declaración sobre la filosofía de administración por objetivos. Aquel estudioso afirma que la participación en el proceso de fijación de metas permitirá que el colaborador controle su propio desempeño, además que contar con objetivos definidos incrementa la motivación (Álvarez, 1999).

La evaluación de desempeño por objetivos es un método basado en la fijación de objetivos, ya sea generales y específicos, a cada colaborador de la institución. Todo ello mediante la revisión periódica del cumplimiento de las metas que se desea alcanzar por cada objetivo (Reyes, 2005).

Asimismo, para Alles (2011), este método evalúa los resultados que obtiene un colaborador en la ejecución de su trabajo, usa medidas cuantitativas para disminuir la opinión subjetiva por

parte de los evaluadores. Considera, además, que este tipo de evaluación puede contaminarse por factores externos, tales como la escasez de recursos, recesión de un mercado determinados, entre otros.

CAPÍTULO II.

2. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Reseña de la organización

La Entidad Financiera fue creada el 9 de octubre de 1947, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera.

2.1.1. Misión

Velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, así como promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pagos, actuando como ejecutor de las políticas monetarias, cambiaria y financiera.

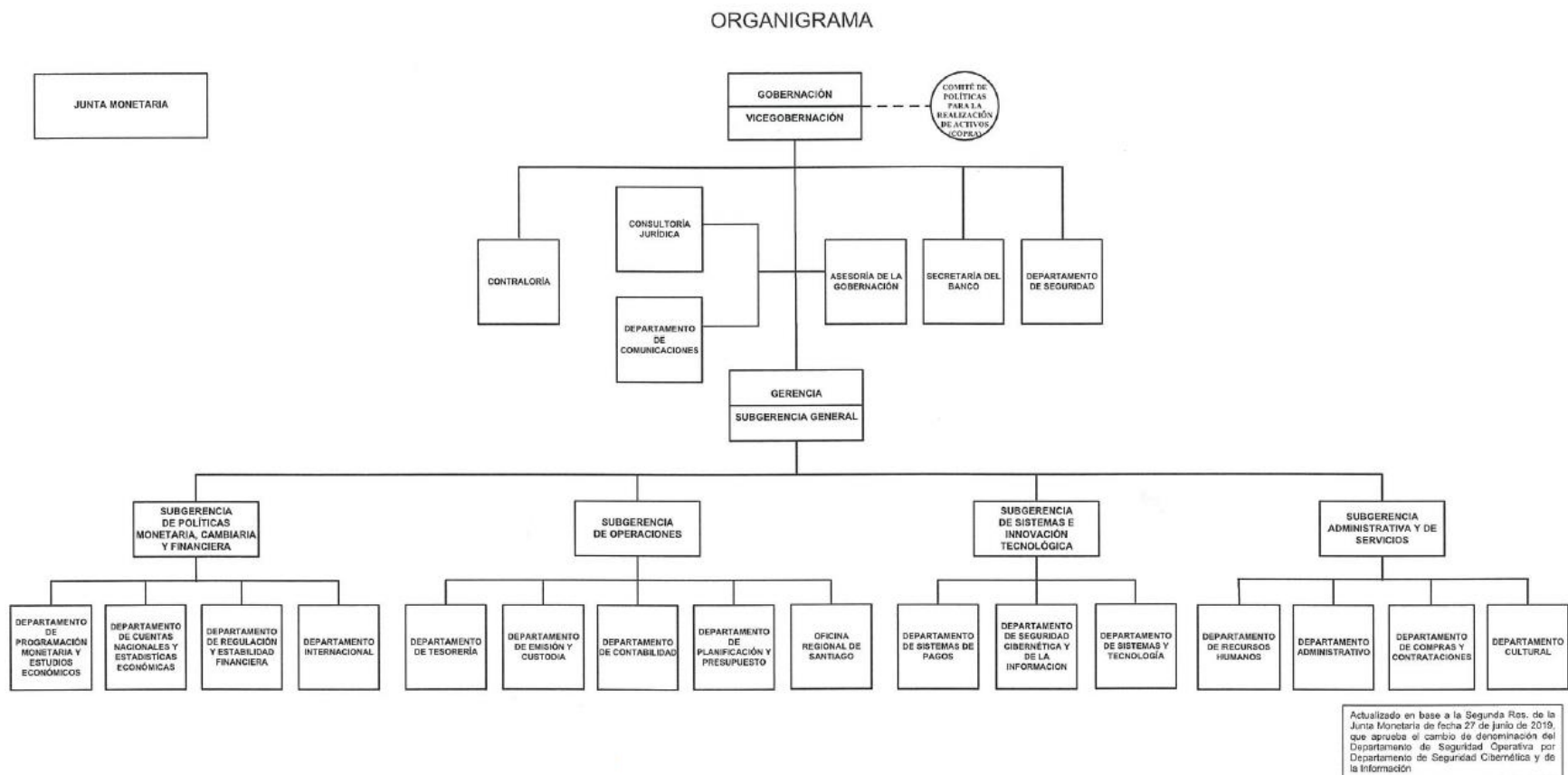
2.1.2. Visión

Ser una institución dinámica y transparente, reconocida por su credibilidad, eficiencia y liderazgo.

2.1.3. Valores

- Integridad
- Transparencia
- Lealtad
- Productividad
- Excelencia
- Compromiso

2.1.4. Organigrama



Fuente: Investigación en Entidad Financiera

2.5. Diagnóstico actual de la organización

Actualmente la entidad financiera objeto de estudio cuenta con un proceso de evaluación de desempeño que se aplica anualmente a los colaboradores de la institución, sin embargo, este proceso no involucra a los altos mandos (funcionarios) que son parte del personal.

La actualidad del proceso de evaluación de desempeño en la entidad financiera revela una notable omisión: la falta de inclusión de los altos mandos en dicho proceso. Esta ausencia plantea interrogantes fundamentales sobre la equidad y transparencia en la evaluación interna de los colaboradores. La evaluación anual, aunque valiosa para el personal operativo, deja fuera de la ecuación a los funcionarios de alto nivel, quienes desempeñan un papel crítico en la dirección estratégica y el éxito global de la institución. Esta brecha en el proceso no solo limita la visión integral del rendimiento organizacional, sino que también podría impactar negativamente en la cohesión y la cultura interna.

En este orden de ideas, la exclusión de los altos mandos de este proceso podría generar un desequilibrio en la percepción de equidad dentro de la institución, lo que potencialmente afecta la moral y la motivación de todo el personal. Además, la falta de retroalimentación formal para los líderes de la institución puede conducir a una desconexión entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias, dificultando la alineación organizativa y la consecución de metas a largo plazo.

De igual forma, la ausencia de evaluación para los altos mandos puede tener un impacto negativo en la cultura organizacional, debilitando la confianza y la transparencia en el liderazgo. Esta falta de rendición de cuentas a los niveles más altos de la institución puede alimentar la percepción de favoritismo o falta de imparcialidad, lo que a su vez puede minar la moral y la productividad en toda la institución financiera.

Por lo tanto, es evidente que la inclusión de los altos mandos en el proceso de evaluación de desempeño es esencial para abordar estas preocupaciones y fortalecer la salud organizacional de la institución financiera. Integrar a los líderes en este proceso no solo promoverá una cultura de responsabilidad y mejora continua, sino que también mejorará la alineación estratégica y el compromiso de todo el personal hacia el éxito común de la institución

Por todo lo anterior, la necesidad de una evaluación que abarque a todos los niveles jerárquicos resulta importante para fomentar la colaboración, alinear objetivos y promover una cultura de mejora continua en toda la entidad financiera.

CAPITULO III

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

De acuerdo con Balestrini (2006, p. 125) el marco metodológico alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. De igual forma, Tamayo y Tamayo (2004) expresan tal metodología como un procedimiento definido para descubrir las condiciones presentadas en sucesos específicos, caracterizados por ser tentativos, verificables, de razonamiento riguroso, así como de observación empírica, dando aplicación lógica a las realidades o hechos observados, dentro de un procedimiento investigativo referencial.

En este sentido, se presenta a continuación los postulados metodológicos que guiarán el proceso de investigación en el trabajo referido a la propuesta de diseño de un proceso de evaluación de desempeño para funcionarios de una entidad financiera en República Dominicana.

3.1. Diseño de la Investigación

Méndez (2006) expone que el diseño de la investigación es definido como el proceso mediante el cual se planifica la investigación, es decir donde se exponen los aspectos sobre el que se pretende crear conocimiento, a través de una situación dada. Para Arias (2006), el diseño de investigación es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado, es decir, el procedimiento concebido para obtener la información deseada; sin embargo, el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, a fin de dar respuesta a las interrogantes de conocimiento planteado.

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) y reafirmado por Méndez (2006), la investigación no experimental se realiza a través de la observación del fenómeno bajo estudio, tal y como se aprecia en su contexto natural, para poder así analizarlos de manera correcta.

En este sentido, esta investigación se establece dentro de los esquemas de la investigación no experimental, puesto que no se realizarán procedimientos que reproduzcan la realidad de los hechos estudiados. Además, durante el desarrollo de la presente investigación, los datos de interés serán extraídos de fuentes primarias, es decir directamente de la realidad donde ocurre el fenómeno objeto de investigación.

3.2. Tipo de Investigación

Por la manera en que se pretende recolectar y manejar datos, este proyecto se clasifica como una investigación de campo. Al respecto, Arias (2006) expone que la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente en la realidad donde se generan los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. De igual forma, Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la investigación de campo como la manera de comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado, debiendo sumergirse dentro del hecho bajo análisis los eventos que se suceden en el mismo

De otro modo, Bavaresco (2006) define la investigación de campo o “in situ” como aquella que se realiza en el propio lugar donde se encuentra el objeto de estudio y permite conocer más a fondo el problema por parte del investigador, quien puede manejar los datos con mayor seguridad, dependiendo de una serie de elementos que interactúan en el lugar de estudio. Por lo anteriormente expuesto, ésta se presenta como una investigación de campo, ya que persigue obtener una descripción detallada del problema planteado, mediante la observación a través de la aplicación de un cuestionario, representando de forma directa los hechos extraídos de la realidad del lugar, mediante fuentes referenciales directas.

3.3. Población y muestra de estudio

Siguiendo los planteamientos de Balestrini (2006), se define población como cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características; de igual modo, Tamayo y Tamayo (2004), destaca que la población de un estudio es la totalidad del fenómeno a analizar, en personas o elementos cuya situación es estudiada. Según Arias (2006), la población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, los elementos o unidades involucradas en la investigación, por lo que comprende el medio de circunscribirse para analizar el comportamiento de la variable que se estudia.

En este sentido, la institución cuenta con aproximadamente 3,500 colaboradores. La institución posee 36 funcionarios principales y aproximadamente 100 funcionarios nombrados, sin embargo, para fines del presente proyecto se considerará una muestra del 10% de la población objeto de estudio. A saber:

| Población | Total |
|---------------------------------|--------------|
| Funcionarios principales | 36 |
| Funcionarios nombrados | 100 |
| Total de funcionarios | 136 |

| Muestra | Total |
|----------------|--------------|
| 27% | 37 |

3.4. Métodos de Investigación

De acuerdo a los métodos para representar la problemática, el tipo de investigación utilizado será descriptivo. Así mismo, atendiendo a la naturaleza del trabajo que se pretende realizar se considera que se trata del tipo de investigación denominado proyecto factible. Ahora bien, Para Tamayo y Tamayo (2004) la investigación descriptiva se sustenta en la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o procesos de los fenómenos, por lo que trabaja sobre realidades, siendo su característica principal presentar una interpretación correcta del caso bajo análisis.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis, para la posterior generación de conocimiento y saberes. A partir de los planteamientos de los autores antes mencionados, la presente investigación se considera descriptiva, dado que es necesario analizar y definir con precisión los componentes a medir. De igual forma, se utilizará el método cuantitativo, ya que los datos serán recolectados mediante la medición, documentación y análisis, Sampieri (2010)

3.5. Fuentes y Técnicas de Recolección de datos e instrumentos

Es necesario el diseño de un proceso efectivo de evaluación de desempeño para el desarrollo continuo y la mejora organizacional, especialmente en el contexto de una entidad financiera en la República Dominicana. La recolección de datos desempeña es el inicio del proceso ya que las técnicas e instrumentos utilizados buscan recopilar información básica, relevante y objetiva que respalde la necesidad de una propuesta de diseño.

En este proceso de diseño, se emplearon tanto técnicas de recolección documental como de campo. La información documental se obtendrá a través de una revisión exhaustiva de textos especializados, normativas, y mejores prácticas en evaluación de desempeño, asegurando así un fundamento teórico sólido. Por otro lado, la recolección de datos de campo se lleva a cabo mediante la interacción con funcionarios, permitiendo una comprensión más profunda y contextualizada de las dinámicas internas y las expectativas de la entidad financiera.

El diseño de un proceso efectivo de evaluación de desempeño se basa en una evaluación exhaustiva y detallada, respaldada por la revisión documental y la aplicación de encuestas específicas a los funcionarios de la entidad financiera en la República Dominicana. En primera instancia, la revisión documental ha permitido adquirir un entendimiento del contexto y las mejores prácticas en evaluación de desempeño. Esto ha servido como base teórica para diseñar un proceso que se ajuste a las particularidades y objetivos de la entidad financiera.

Para llevar a cabo el trabajo de campo, la obtención de la aprobación confidencial por parte de la entidad demuestra un compromiso institucional con la mejora continua. La coordinación directa con la Dirección de Recursos Humanos y la entrega personal de los instrumentos de evaluación a los participantes, en línea con el cronograma establecido por la empresa, aseguran la participación activa y la integridad de los datos.

La aplicación de encuestas a los funcionarios seleccionados es una estrategia clave para obtener percepciones directas y datos concretos sobre el desempeño individual y las dinámicas organizacionales. Durante este proceso, se brindó asistencia a aquellos con dificultades, garantizando una participación equitativa y una recopilación de datos precisa. Así, los resultados de esta evaluación integral se utilizarán como base para la propuesta de diseño de un nuevo proceso de evaluación de desempeño

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción y análisis de los resultados

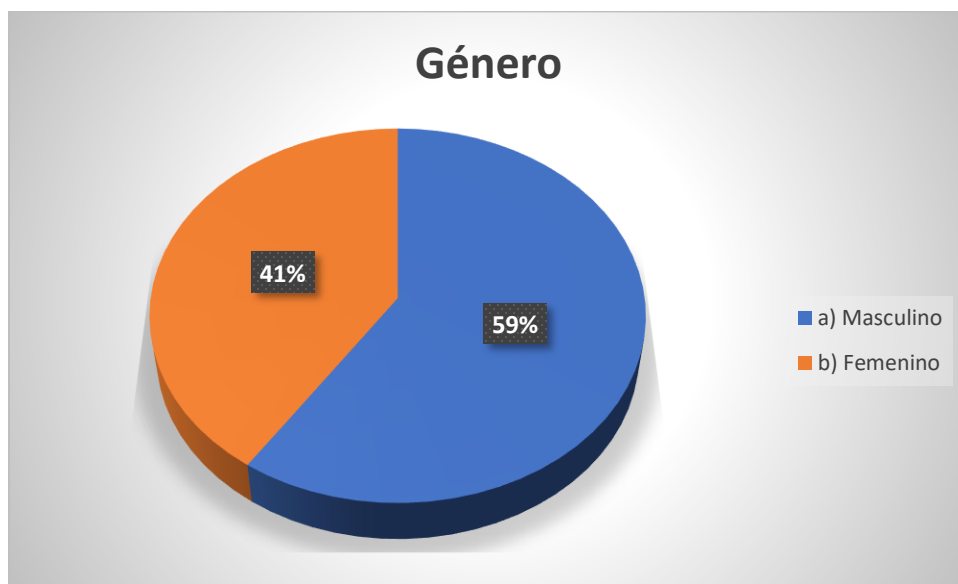
Los siguientes resultados fueron obtenidos a través de una encuesta de 11 preguntas cerradas respondidas de manera anónima y aplicadas a la muestra seleccionada. Se empleó un muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple.

1. ¿Cuál es su Género?

Tabla No.1

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| a) Masculino | 22 | 59% |
| b) Femenino | 15 | 41% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.1



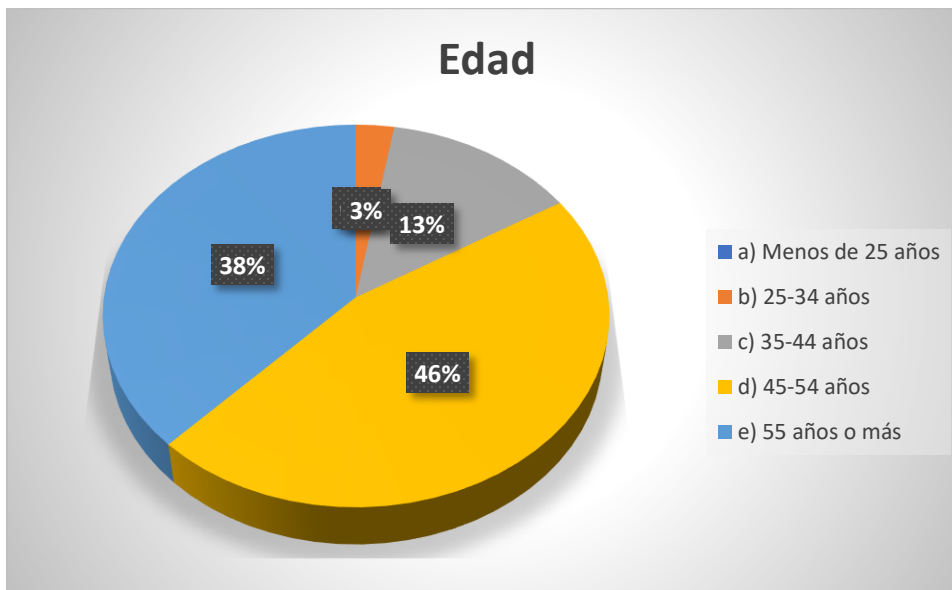
Conforme a la muestra tomada, la distribución de género entre los participantes revela una mayoría masculina, con el 59% de los encuestados identificándose como masculinos. Por otro lado, el 41% de los participantes se identifica como femenino, constituyendo un segmento importante y diverso en términos de género.

Rango de edad:

Tabla No.2

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| a) Menos de 25 años | 0 | 0% |
| b) 25-34 años | 1 | 3% |
| c) 35-44 años | 5 | 14% |
| d) 45-54 años | 17 | 46% |
| e) 55 años o más | 14 | 38% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.2



La distribución por rango de edad en la muestra revela una composición demográfica diversa. Aunque el grupo de colaboradores de 25-34 años representa solo el 3% de la muestra, sus perspectivas pueden ser fundamentales para comprender las necesidades y expectativas de la fuerza laboral más joven. En contraste, los colaboradores de 45-54 años conforman la mayoría significativa de la muestra, con un 46%. Su participación y percepciones son esenciales para el éxito de cualquier iniciativa de cambio. Dada su experiencia laboral considerable, este grupo puede ofrecer una visión profunda y valiosa sobre los aspectos que deberían considerarse al diseñar e implementar nuevas políticas de evaluación de desempeño.

El grupo de colaboradores de 35-44 años, aunque relativamente pequeño con un 14%, también es

digno de atención. Estos profesionales se encuentran en un rango de edad intermedio y pueden tener experiencias diversas que influyan en sus perspectivas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Finalmente, el grupo de colaboradores de 55 años o más, constituyendo el 38%, ofrece una valiosa perspectiva basada en su amplia experiencia laboral. Sus opiniones pueden reflejar consideraciones únicas y contribuir a un proceso de evaluación de desempeño más completo y efectivo.

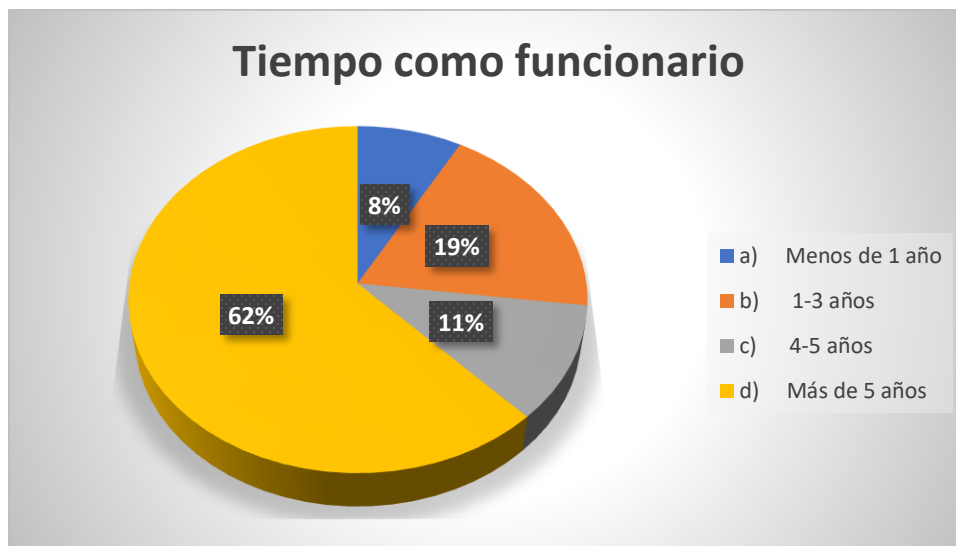
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como funcionario en la entidad financiera?

Tabla No.3

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
|-----------------|-------------------|-------------------|

| | | |
|-------------------|----|------|
| a) Menos de 1 año | 3 | 8% |
| b) 1-3 años | 7 | 19% |
| c) 4-5 años | 4 | 11% |
| d) Más de 5 años | 23 | 62% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.3



El análisis de la distribución del tiempo como funcionario en la entidad financiera revela una variada composición en términos de experiencia laboral. Un grupo notable, constituido por tres funcionarios (8%), posee menos de 1 año de experiencia en sus roles. Por otro lado, siete funcionarios (19%) han acumulado entre 1 y 3 años de experiencia como funcionarios. Este grupo intermedio podría proporcionar una visión más profunda de la cultura organizativa y ofrecer retroalimentación sobre cómo el proceso de evaluación actual se alinea con las expectativas basadas en su experiencia acumulada en el tiempo.

Un grupo más reducido, compuesto por cuatro funcionarios (11%), ha estado en la entidad financiera entre 4 y 5 años. Aunque numéricamente menor, este grupo puede aportar perspectivas valiosas sobre la evolución del entorno laboral y la efectividad de los procesos de evaluación durante este período de tiempo. La mayoría significativa de los funcionarios, veintitrés (62%), cuenta con más de 5 años de experiencia. Este grupo representa una base sólida de conocimiento institucional y puede ofrecer una visión integral de la consistencia y eficacia del proceso de

evaluación a lo largo del tiempo, identificando áreas de mejora basadas en sus extensas experiencias.

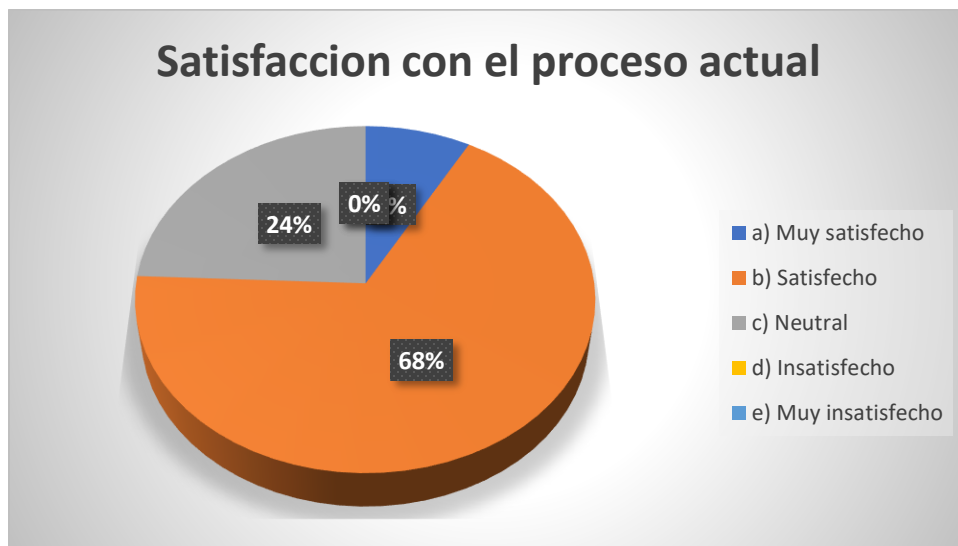
4. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción con el proceso actual de evaluación de desempeño?

Tabla No.4

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| a) Muy satisfecho | 3 | 8% |

| | | |
|---------------------|----|------|
| b) Satisfecho | 25 | 68% |
| c) Neutral | 9 | 24% |
| d) Insatisfecho | 0 | 0% |
| e) Muy insatisfecho | 0 | 0% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.4



El análisis detallado del nivel de satisfacción con el proceso actual de evaluación de desempeño muestra una distribución variada de respuestas entre los funcionarios. Tres colaboradores, representando el 8% de la muestra, expresaron estar "Muy Satisfechos" con el proceso actual.

La mayoría significativa, veinticinco funcionarios (68%), indicaron estar "Satisfechos" con el proceso actual. Aunque esta es una proporción considerable, sugiere que aún existe un espacio para mejoras que podrían llevar a una satisfacción más generalizada. La ausencia de respuestas "Insatisfechos" o "Muy Insatisfechos" es alentadora, señalando un nivel general de satisfacción dentro de la fuerza laboral. El grupo de funcionarios que se sintieron "Neutrales" hacia el proceso actual comprende el 24% de la muestra, lo que podría indicar una falta de opiniones fuertes o posiblemente la necesidad de una mayor claridad sobre los objetivos y criterios de evaluación.

Distribución de respuestas por Genero, edad y tiempo como funcionario

| ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción con el proceso actual de evaluación de desempeño? | Género | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | |
|--|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Muy satisfecho | 1 | 2 | 3 | | | | | 3 | 3 | | 1 | 2 | | 3 |
| b) Satisfecho | 11 | 14 | 25 | | | 1 | 15 | 9 | 25 | | 1 | 2 | 22 | 25 |
| c) Neutral | 3 | 6 | 9 | | 1 | 4 | 2 | 2 | 9 | 3 | 5 | | 1 | 9 |
| d) Insatisfecho | | | 0 | | | | | | 0 | | | | | 0 |
| e) Muy insatisfecho | | | 0 | | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

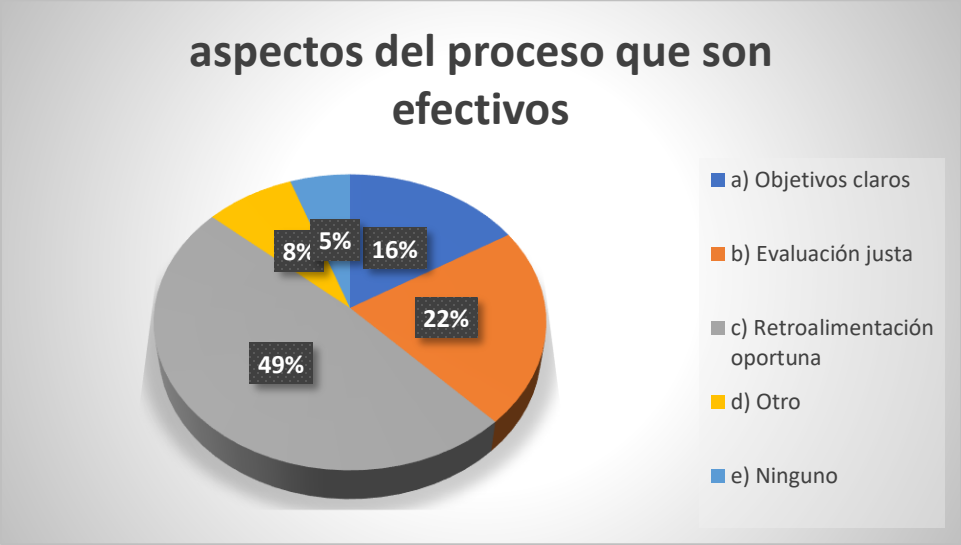
5. ¿Qué aspectos específicos del proceso actual considera usted que son efectivos?
(seleccione una opción)

Tabla No.5

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| a) Objetivos claros | 6 | 16% |
| b) Evaluación justa | 8 | 22% |

| | | |
|-------------------------------|----|------|
| c) Retroalimentación oportuna | 18 | 49% |
| d) Otro | 3 | 8% |
| e) Ninguno | 2 | 5% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.5



El análisis detallado de los aspectos específicos del proceso actual de evaluación de desempeño revela una variedad de percepciones entre los funcionarios. Un segmento significativo, representado por el 16%, considera que la presencia de objetivos claros es efectiva en el proceso. Otro aspecto destacado es la percepción positiva hacia la evaluación justa, con un 22% de los funcionarios expresando su consideración de este aspecto como efectivo.

La retroalimentación oportuna, destacada por el 49% de los funcionarios como un aspecto efectivo del proceso actual de evaluación de desempeño. Esta mayoría destaca la importancia de proporcionar comentarios en momentos pertinentes, lo cual contribuye positivamente a la percepción general de la efectividad del sistema. Adicionalmente, tres funcionarios mencionaron aspectos no especificados bajo la categoría "Otro", subrayando la necesidad de explorar más a fondo estos elementos para comprender qué aspectos específicos los colaboradores consideran efectivos y que no se han abordado en las opciones proporcionadas.

Distribución de respuestas por Genero, edad y tiempo como funcionario

| ¿Qué aspectos específicos del proceso actual considera usted que son efectivos? | Género | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | |
|---|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Objetivos claros | 2 | 4 | 6 | | | 2 | 1 | 3 | 6 | 1 | | 3 | 2 | 6 |
| b) Evaluación justa | 6 | 2 | 8 | | 1 | 1 | 4 | 2 | 8 | 1 | 1 | | 6 | 8 |
| c) Retroalimentación oportuna | 6 | 12 | 18 | | | 2 | 12 | 4 | 18 | 1 | 4 | | 13 | 18 |
| d) Otro | | 3 | 3 | | | | | 3 | 3 | | 2 | | 1 | 3 |
| e) Ninguno | 1 | 1 | 2 | | | | | 2 | 2 | | | 1 | 1 | 2 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

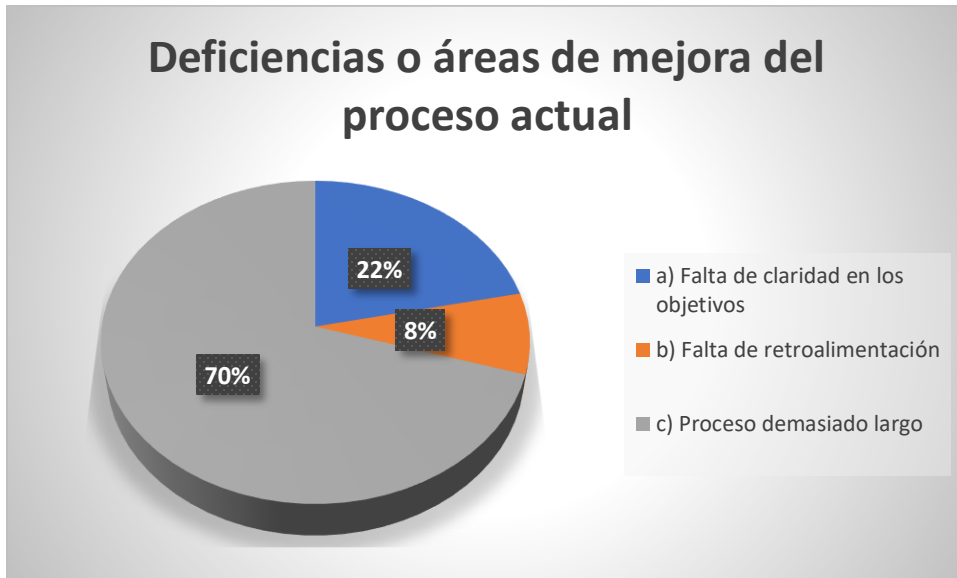
6. ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias o áreas de mejora del proceso actual? (seleccione una opción)

Tabla No.6

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|------------|
| a) Falta de claridad en los objetivos | 8 | 22% |
| b) Falta de retroalimentación | 3 | 8% |
| c) Proceso demasiado largo | 26 | 70% |

| | | |
|-------|----|------|
| Total | 37 | 100% |
|-------|----|------|

Gráfico No.6



El análisis detallado de las respuestas revela áreas específicas que los funcionarios consideran como principales deficiencias en el proceso actual de evaluación de desempeño. Un segmento significativo, representado por el 22% de los participantes, señaló la "falta de claridad en los objetivos" como un aspecto crítico que afecta negativamente el proceso. Adicionalmente, un pequeño grupo, el 8% de los funcionarios, identificó la "falta de retroalimentación" como una deficiencia en el proceso actual.

Sin embargo, la preocupación más destacada y generalizada, compartida por el 70% de los participantes, es la percepción de que el "proceso es demasiado largo". Esta preocupación subraya una posible falta de eficiencia en el proceso de evaluación, lo que podría afectar la moral y la percepción positiva de los colaboradores hacia la evaluación de desempeño.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| 6 ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias o áreas de mejora del proceso actual? | Gènero | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | |
|--|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Falta de claridad en los objetivos | 6 | 2 | 8 | | | 1 | 4 | 3 | 8 | | 2 | 3 | 3 | 8 |
| b) Falta de retroalimentación | | 3 | 3 | | | 1 | 2 | | 3 | 2 | 1 | | | 3 |
| c) Proceso demasiado largo | 9 | 17 | 26 | | 1 | 3 | 11 | 11 | 26 | 1 | 4 | 1 | 20 | 26 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

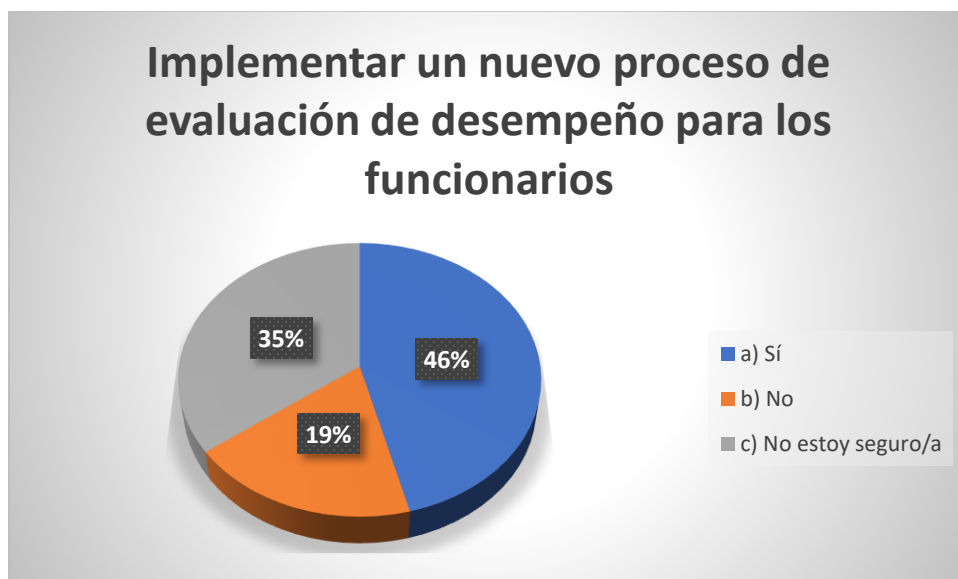
7. ¿Considera usted que debería implementarse un nuevo proceso de evaluación de desempeño para los funcionarios?

Tabla No.7

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| a) Sí | 17 | 46% |

| | | |
|----------------------|----|------|
| b) No | 7 | 19% |
| c) No estoy seguro/a | 13 | 35% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.7



El análisis detallado de las respuestas revela una diversidad de opiniones entre los funcionarios con respecto a la implementación de un nuevo proceso de evaluación de desempeño. Un grupo significativo, representando el 46% de los participantes, respalda la idea de introducir un nuevo sistema. Por otro lado, una minoría del 19%, constituida por 7 funcionarios, se opone a la implementación de un nuevo proceso. La incertidumbre expresada por el 35% de los participantes, representando a 13 funcionarios, destaca un área para abordar durante cualquier proceso de cambio.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| ¿Considera usted que debería implementarse un nuevo proceso de evaluación de desempeño para los funcionarios? | Género | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | |
|---|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Sí | 13 | 4 | 17 | | 1 | 3 | 11 | 2 | 17 | 2 | 6 | 2 | 7 | 17 |
| b) No | 1 | 6 | 7 | | | 1 | 2 | 4 | 7 | | | 1 | 6 | 7 |
| c) No estoy seguro/a | 1 | 12 | 13 | | | 1 | 4 | 8 | 13 | 1 | 1 | 1 | 10 | 13 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

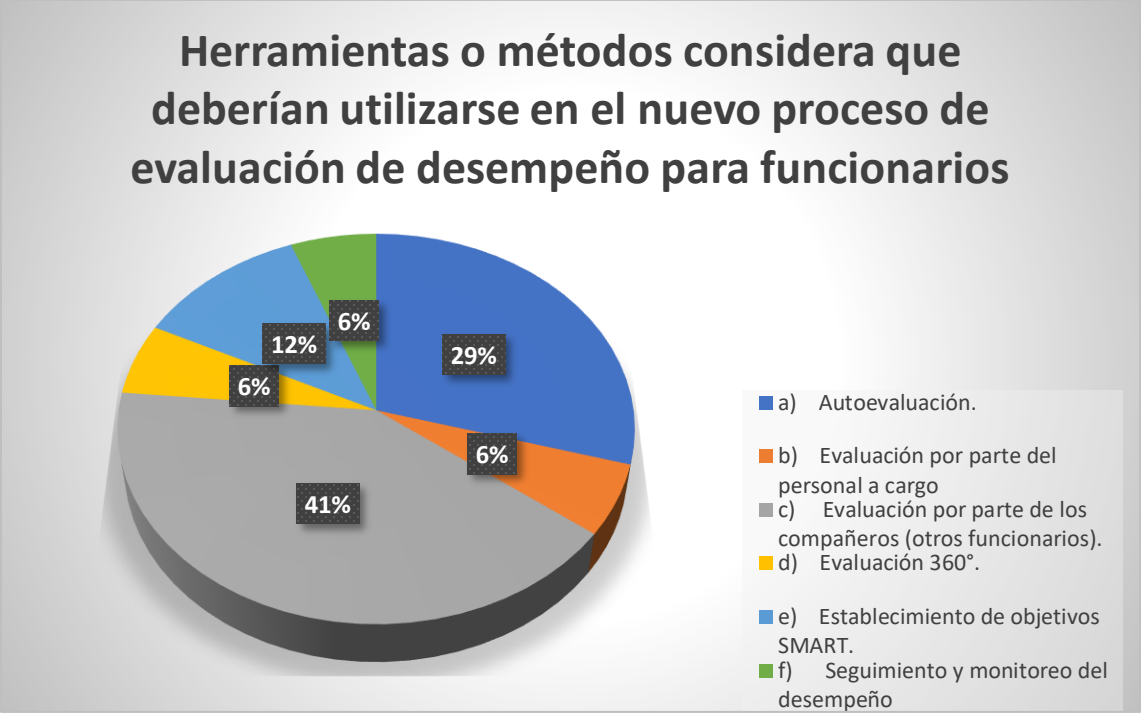
8. De haber respondido Si en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de herramientas o métodos considera que deberían utilizarse en el nuevo proceso de evaluación de desempeño para funcionarios?

Tabla No.8

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| a) Autoevaluación. | 5 | 29% |
| b) Evaluación por parte del personal a cargo | 1 | 6% |

| | | |
|---|----|------|
| c) Evaluación por parte de los compañeros (otros funcionarios). | 7 | 41% |
| d) Evaluación 360°. | 1 | 6% |
| e) Establecimiento de objetivos SMART. | 2 | 12% |
| f) Seguimiento y monitoreo del desempeño | 1 | 6% |
| Total | 17 | 100% |

Gráfico No.8



La recopilación de respuestas de los funcionarios revela una diversidad de preferencias en cuanto a las herramientas y métodos para el nuevo proceso de evaluación de desempeño. Un segmento significativo, representado por el 29% de los participantes, muestra un interés marcado en la autoevaluación, reconociendo la importancia de la reflexión personal y la contribución activa al proceso. La elección de un funcionario (6%) a favor de la evaluación por parte del personal a cargo indica una consideración específica hacia la perspectiva directiva en el proceso evaluativo.

La elección de siete funcionarios (41%) a favor de la evaluación por parte de los compañeros indica un reconocimiento claro de la importancia de la perspectiva colaborativa en el proceso

evaluativo. La evaluación 360°, seleccionada por un funcionario (6%), resalta la apreciación de un enfoque integral que involucra a diversas fuentes de retroalimentación, incluyendo supervisores, colegas y subordinados. Asimismo, el interés expresado por dos funcionarios (12%) en el establecimiento de objetivos SMART subraya la importancia percibida de tener metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal claro. Finalmente, la mención de un funcionario (6%) sobre la importancia del seguimiento y monitoreo continuo del desempeño destaca la necesidad de una gestión activa y adaptativa durante todo el proceso evaluativo, permitiendo ajustes y mejoras proactivas a lo largo del tiempo.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| De haber respondido Si en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de herramientas o métodos considera que deberían utilizarse en el nuevo proceso de evaluación de desempeño para funcionarios? | Género | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | |
|---|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Autoevaluación. | 3 | 2 | 5 | | | 1 | 3 | 1 | 5 | | 1 | 2 | 2 | 5 |
| b) Evaluación por parte del personal a cargo | 1 | | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | | | | 1 |
| c) Evaluación por parte de los compañeros (otros funcionarios). | 5 | 2 | 7 | | | 1 | 5 | 1 | 7 | 1 | 2 | | 4 | 7 |
| d) Evaluación 360°. | 1 | | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | | | 1 |
| e) Establecimiento de objetivos SMART. | 2 | | 2 | | | 1 | 1 | | 2 | | 1 | | 1 | 2 |
| f) Seguimiento y monitoreo del desempeño | 1 | | 1 | | | | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 |
| | 13 | 4 | 17 | 0 | 1 | 3 | 11 | 2 | 17 | 2 | 6 | 2 | 7 | 17 |

9. ¿Qué frecuencia considera usted adecuada para las evaluaciones de desempeño? (seleccione una opción)

Tabla No.9

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| a) Anual | 32 | 86% |
| b) Semestral | 4 | 11% |
| c) Trimestral | 1 | 3% |

| | | |
|-------|----|------|
| Total | 37 | 100% |
|-------|----|------|

Gráfico No.9



El análisis de las respuestas revela que la mayoría de los funcionarios, representando un sólido 86% del total (32 de 37), favorece la realización de evaluaciones de desempeño de manera anual. Por otro lado, una minoría, constituida por aproximadamente el 11% de los funcionarios (4 de 37), muestra preferencia por evaluaciones semestrales. Además, una opción trimestral, seleccionada por alrededor del 3% de los funcionarios (1 de 37), destaca la existencia de opiniones que favorecen evaluaciones aún más frecuentes, quizás en sintonía con ciclos trimestrales específicos.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| ¿Qué frecuencia considera usted adecuada para las evaluaciones de desempeño? | Género | | | Edad | | | | | Tiempo como funcionario | | | | | | |
|--|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------------------|----------------|----------|----------|---------------|-------|----|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total | |
| a) Anual | 13 | 19 | 32 | | | 1 | 4 | 14 | 13 | 32 | 2 | 6 | 2 | 22 | 32 |
| b) Semestral | 1 | 3 | 4 | | | | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| c) Trimestral | 1 | | 1 | | | | | 1 | | 1 | | | 1 | | 1 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 | |

10. ¿Qué tipo de métricas o indicadores le gustaría que se incluyeran en la evaluación de desempeño? (seleccione una opción)

Tabla No.10

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| a) Cumplimiento de objetivos | 9 | 24% |
| b) Habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.) | 18 | 49% |
| c) Desarrollo profesional | 10 | 27% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.10



La evaluación detallada de las respuestas revela patrones significativos en las preferencias de los funcionarios en cuanto a las métricas e indicadores deseados para la evaluación de desempeño. En primer lugar, el cumplimiento de objetivos emerge como una métrica importante, siendo respaldada por el 24% de los participantes. Sin embargo, la métrica más destacada con un 49% es, con mucho, la evaluación de habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo. Además, el desarrollo profesional también figura como una métrica significativa, siendo apoyado por el 27% de los funcionarios.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| ¿Qué tipo de métricas o indicadores le gustaría que se incluyeran en la evaluación de desempeño? | Género | | | Edad | | | | | | Tiempo como funcionario | | | | |
|--|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------|-------------------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Cumplimiento de objetivos | 6 | 3 | 9 | | 1 | 3 | 3 | 2 | 9 | 2 | 5 | 1 | 1 | 9 |
| b) Habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.) | 4 | 14 | 18 | | | 1 | 9 | 8 | 18 | | 1 | 2 | 15 | 18 |
| c) Desarrollo profesional | 5 | 5 | 10 | | | 1 | 5 | 4 | 10 | 1 | 1 | 1 | 7 | 10 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

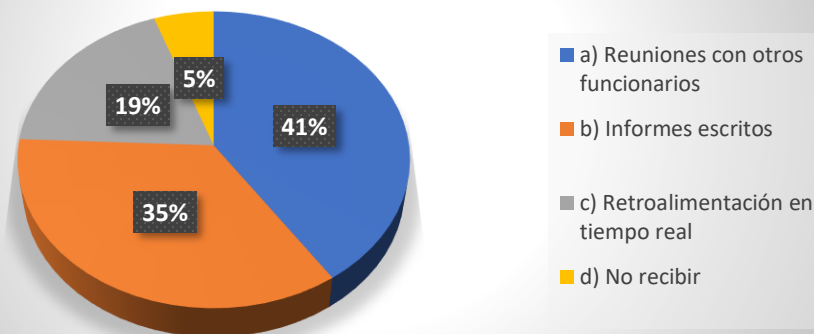
**11. ¿Cómo preferiría usted recibir retroalimentación sobre su desempeño?
(seleccione una opción)**

Tabla No.11

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| a) Reuniones con otros funcionarios | 15 | 41% |
| b) Informes escritos | 13 | 35% |
| c) Retroalimentación en tiempo real | 7 | 19% |
| d) No recibir | 2 | 5% |
| Total | 37 | 100% |

Gráfico No.11

Recibir retroalimentación sobre su desempeño



El análisis detallado de las respuestas revela patrones significativos en las preferencias de los funcionarios en cuanto a la recepción de retroalimentación sobre su desempeño. La opción más destacada es la preferencia por reuniones con otros funcionarios, respaldada por el 41% de los participantes (15 de 37). De manera significativa, el 35% de los participantes (13 de 37) muestra una preferencia por informes escritos como medio para recibir retroalimentación. Adicionalmente, la preferencia por la retroalimentación en tiempo real, seleccionada por el 19% de los participantes (7 de 37), destaca un interés en recibir comentarios de manera inmediata. Aunque es una minoría, dos participantes (5% de 37) indican que no desean recibir retroalimentación.

Distribución de respuestas por Género, edad y tiempo como funcionario

| ¿Cómo preferiría usted recibir retroalimentación sobre su desempeño? | Género | | | Edad | | | | | | Tiempo como funcionario | | | | |
|--|----------|-----------|-------|------------------|------------|------------|------------|---------------|-------|-------------------------|----------|----------|---------------|-------|
| | Femenino | Masculino | Total | Menos de 25 años | 25-34 años | 35-44 años | 45-54 años | 55 años o más | Total | Menos de 1 año | 1-3 años | 4-5 años | Más de 5 años | Total |
| a) Reuniones con otros funcionarios | 9 | 6 | 15 | | 1 | 1 | 8 | 5 | 15 | 1 | 3 | 2 | 9 | 15 |
| b) Informes escritos | 2 | 11 | 13 | | | 2 | 5 | 6 | 13 | 1 | 2 | 2 | 8 | 13 |
| c) Retroalimentación en tiempo real | 4 | 3 | 7 | | | 2 | 3 | 2 | 7 | 1 | 2 | | 4 | 7 |
| d) No recibir | | 2 | 2 | | | | 1 | 1 | 2 | | | | 2 | 2 |
| | 15 | 22 | 37 | 0 | 1 | 5 | 17 | 14 | 37 | 3 | 7 | 4 | 23 | 37 |

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN REPÚBLICA DOMINICANA

5.1. Determinar cuál será el método de evaluación de desempeño aplicable a la Entidad Financiera en República Dominicana.

La evaluación por competencias se presenta como una opción sólida para evaluar el desempeño de los funcionarios de una entidad financiera en la República Dominicana. Este enfoque se centra en identificar y evaluar las habilidades específicas requeridas para cada puesto dentro de la entidad, lo que garantiza una alineación estrecha con los objetivos estratégicos y las necesidades del negocio. Al enfocarse en competencias clave, como habilidades financieras, de servicio al cliente y de gestión de riesgos, la evaluación por competencias no solo proporciona una visión clara del

desempeño actual, sino que también ofrece orientación valiosa para el desarrollo profesional y la planificación de sucesión.

Por otro lado, la evaluación basada en resultados, especialmente a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), destaca por su capacidad para medir el desempeño en función de resultados cuantificables y tangibles, como metas de ventas, precisión en el procesamiento de transacciones y calidad del servicio. Este método proporciona una forma objetiva de evaluar el rendimiento, lo que facilita la comparación entre funcionarios y la identificación de áreas de mejora. Sin embargo, los KPIs pueden no capturar adecuadamente habilidades blandas y competencias interpersonales, que son fundamentales en roles financieros donde la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son esenciales.

Además, la evaluación de comportamiento ofrece una perspectiva única al evaluar el desempeño en función de los comportamientos observados en el lugar de trabajo, como puntualidad, actitud hacia el trabajo y ética profesional. Si bien este enfoque puede proporcionar una visión detallada del comportamiento individual de los funcionarios, también puede ser más subjetivo y estar sujeto a interpretaciones personales. No obstante, la evaluación de comportamiento ofrece una valiosa retroalimentación sobre áreas de mejora y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Una vez analizado la realidad institucional en capítulos anteriores, se considera que cada método de evaluación tiene sus propias ventajas y limitaciones. La elección del método más adecuado depende de los objetivos específicos de la entidad financiera, así como de la cultura organizacional y las necesidades específicas. En este sentido, la evaluación por competencias destaca por su enfoque en habilidades relevantes, orientación hacia el desarrollo y adaptabilidad a roles específicos dentro de la entidad financiera en la República Dominicana.

5.2. Objetivo

Determinar el conjunto de actividades y políticas que guiarán el proceso para evaluar el desempeño de los funcionarios en correspondencia con los requerimientos de la entidad.

5.3. Alcance

La presente propuesta se diseña para abarcar todo el proceso de evaluación de desempeño aplicable únicamente a los funcionarios de la entidad financiera.

5.4. Definiciones

| | |
|--------------------|---|
| Evaluación | Según Robert E. Stake, la evaluación puede ser definida como "el proceso de determinar el mérito, el valor o la calidad de algo o alguien". |
| Desempeño | Según Peter F. Drucker, el desempeño se refiere a "los resultados obtenidos o la conducta observada de un individuo o grupo en un contexto particular" |
| Funcionario | Según Stephen P. Robbins, un funcionario se refiere a "un individuo empleado en una institución, ya sea pública o privada, para desempeñar una función específica o un conjunto de funciones dentro de la estructura organizativa". |

5.5. Procedimiento actual

En la actualidad, la entidad financiera no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño para sus funcionarios, lo que resulta en la ausencia de flujogramas que detallen estos procesos. Esta falta de estructura puede generar diversas implicaciones y desafíos para la entidad.

En primer lugar, la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño dificulta la medición objetiva y sistemática del rendimiento de los funcionarios dentro de la entidad financiera. Sin un marco formal para evaluar el desempeño, resulta complicado para la entidad identificar y reconocer las fortalezas individuales, así como también las áreas que necesitan mejoras o desarrollo adicional. Además, la falta de evaluación de desempeño puede afectar la motivación y el compromiso de los funcionarios. La retroalimentación y el reconocimiento son elementos clave para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

Aunado a lo anterior, la ausencia de procesos de evaluación de desempeño para funcionarios puede resultar en inconsistencias y falta de transparencia en la gestión del rendimiento. La falta de claridad sobre cómo se llevan a cabo las evaluaciones puede generar confusión entre los

colaboradores y dar lugar a percepciones de injusticia o favoritismo. En resumen, la falta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la entidad financiera tiene implicaciones significativas en términos de medición del rendimiento, motivación de los colaboradores y funcionarios, desarrollo profesional y transparencia organizacional.

5.6.Procedimiento propuesto

El objetivo de este procedimiento es llevar a cabo una evaluación sistemática del desempeño de los funcionarios dentro de la entidad financiera, utilizando un enfoque basado en competencias, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

| Paso | Título | Descripción |
|------|---------------------------------------|---|
| 1 | Identificación de Competencias Clave | <p>El departamento de recursos humanos junto con la alta dirección identificará las competencias clave necesarias para el éxito en roles dentro de la entidad financiera. Estas competencias pueden incluir liderazgo estratégico, toma de decisiones, habilidades de comunicación, gestión del cambio, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de recursos humanos colabora con la alta dirección para revisar la estrategia y objetivos de la institución y comprender las habilidades críticas necesarias para lograrlos. • Se pueden realizar análisis de roles y funciones para identificar las competencias clave requeridas en cada puesto. • Se llevan a cabo entrevistas con líderes y expertos en la institución para recopilar información sobre las competencias necesarias para el éxito en roles de alto nivel. • Se pueden utilizar herramientas como encuestas, evaluaciones de roles y cuestionarios para identificar competencias comunes entre los líderes exitosos en la institución. |
| 2 | Definición de Criterios de Evaluación | <p>Se establecerán criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de los funcionarios en relación con las competencias identificadas. Estos criterios servirán como guía durante el proceso de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH colabora estrechamente con la alta dirección y los líderes de los diferentes departamentos para definir los criterios de evaluación. • Se revisan las competencias clave identificadas previamente y se determinan indicadores que demuestren la posesión de esas competencias. • Se desarrollan escalas de calificación o matrices de evaluación que ayuden a |

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| | | <p>estandarizar la evaluación del desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen objetivos claros y medibles para cada competencia, lo que permite una evaluación objetiva del desempeño. |
| 3 | Recopilación de Datos | <p>Se recopilará información relevante sobre el desempeño de los funcionarios, incluyendo resultados alcanzados, proyectos liderados, retroalimentación de colegas, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH desarrolla un plan de recopilación de datos que incluya los diferentes tipos de información necesaria para una evaluación integral del desempeño. • Se solicita a los funcionarios que proporcionen una autoevaluación de su desempeño, destacando sus logros, desafíos y metas alcanzadas. • Se pueden llevar a cabo reuniones individuales con los funcionarios para discutir su desempeño y recopilar información adicional sobre sus contribuciones y áreas de desarrollo. |
| 4 | Evaluación por Parte de los Pares | <p>Se recogerá la retroalimentación de colegas de igual rango sobre el desempeño de los funcionarios, proporcionando una perspectiva adicional sobre sus habilidades y competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica a los colegas de igual rango que serán invitados a participar en el proceso de evaluación. • Se proporciona a los colegas una lista de criterios de evaluación y se les solicita que brinden retroalimentación específica sobre el desempeño del funcionario en relación con esas competencias. • Los colegas pueden completar encuestas de evaluación o participar en reuniones de evaluación donde se discute el desempeño del funcionario. • Se enfatiza la confidencialidad y la objetividad durante el proceso para garantizar |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| | | <p>que la retroalimentación proporcionada sea honesta y constructiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación recopilada de los pares se incorpora a los informes de evaluación individuales y se utiliza para complementar la evaluación realizada por la alta dirección y el propio funcionario. |
| 5 | Entrevistas de Evaluación | <p>Se llevarán a cabo entrevistas de evaluación con cada funcionario, durante las cuales se discutirán sus logros, desafíos, y se recogerá su autoevaluación sobre su desempeño en relación con las competencias identificadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se coordina y programa con la alta dirección entrevistas individuales con cada funcionario. • Durante las entrevistas, se discuten los objetivos establecidos previamente, los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y el progreso hacia el desarrollo personal y profesional. • Se alienta a los funcionarios a proporcionar una autoevaluación honesta y reflexiva de su desempeño, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y metas futuras. • Los entrevistadores pueden utilizar preguntas estructuradas basadas en los criterios de evaluación previamente definidos para guiar la conversación y asegurar que se cubran todos los aspectos relevantes del desempeño. • Se fomenta un ambiente abierto y de confianza durante las entrevistas para que los funcionarios se sientan cómodos compartiendo sus experiencias y perspectivas. • Los entrevistadores toman notas detalladas durante las entrevistas para documentar la discusión y capturar los puntos clave destacados por el funcionario evaluado. |
| 6 | Análisis y Retroalimentación | <p>El departamento de recursos humanos analizará los datos recopilados y preparará informes de evaluación individuales para cada funcionario. Se programarán reuniones de</p> |

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| | | <p>retroalimentación para discutir los resultados de la evaluación y establecer objetivos de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se revisan todos los datos recopilados durante el proceso de evaluación, incluyendo los resultados de las entrevistas, la evaluación por parte de la alta dirección y la retroalimentación de los colegas de igual rango. • Se analizan los puntos fuertes y áreas de mejora identificados durante el proceso de evaluación, así como las tendencias y patrones comunes observados en los datos. • Se preparan informes individuales de evaluación para cada, que incluyen un resumen de su desempeño, áreas de fortaleza, áreas de mejora y recomendaciones para el desarrollo profesional. • Se programan reuniones individuales con los funcionarios para proporcionar retroalimentación detallada sobre su desempeño y discutir los hallazgos y recomendaciones del informe de evaluación. • Durante las reuniones de retroalimentación, se brinda apoyo y orientación para ayudar a los funcionarios a comprender y abordar las áreas de mejora identificadas, así como para establecer objetivos de desarrollo específicos y alcanzables. |
| 7 | Planes de Desarrollo Personalizados | <p>Se desarrollarán planes de desarrollo personalizados para cada funcionario, con el objetivo de fortalecer las competencias clave y abordar áreas de mejora identificadas durante el proceso de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH colabora con cada funcionario para identificar áreas de mejora y establecer objetivos de desarrollo personalizados. • Se revisan los informes de evaluación y se identifican las competencias o habilidades que requieren atención y desarrollo adicional. |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan acciones y actividades concretas para abordar las áreas de mejora identificadas, como capacitaciones específicas, asignación de proyectos desafiantes, mentorías o coaching. • Los planes de desarrollo personalizados se diseñan de manera individualizada, teniendo en cuenta las metas profesionales y los intereses de cada funcionario, así como las necesidades específicas. • Se establecen plazos claros y medibles para la consecución de los objetivos de desarrollo, con seguimiento regular para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. • Se fomenta la participación activa del funcionario en la elaboración de su plan de desarrollo, promoviendo un sentido de propiedad y compromiso con su crecimiento profesional. |
| 8 | Seguimiento y Monitoreo | <p>Se llevará a cabo un seguimiento regular del progreso de los funcionarios en la implementación de sus planes de desarrollo. Se programarán evaluaciones de seguimiento periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen reuniones periódicas trimestrales entre los funcionarios y la alta dirección para revisar el progreso en relación con los objetivos de desarrollo. • Durante estas reuniones, se evalúa el avance realizado hacia la consecución de los objetivos establecidos en los planes de desarrollo personalizados. • Se identifican posibles desafíos o barreras que puedan surgir en el camino y se ofrecen soluciones o recursos adicionales para superarlos. • Se proporciona retroalimentación continua y apoyo para ayudar a los funcionarios a mantener el enfoque en sus objetivos de desarrollo y realizar ajustes según sea |

| | | |
|---|----------------------------|---|
| | | <p>necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se documenta el progreso realizado en cada área de desarrollo y se actualizan los planes de desarrollo personalizados según sea necesario para reflejar los cambios en las metas o prioridades del funcionario. • Se reconoce y celebra el progreso y los logros alcanzados, lo que refuerza el compromiso del funcionario con su desarrollo profesional. |
| 9 | Revisión Anual del Proceso | <p>Se realizará una revisión anual del proceso de evaluación de desempeño para funcionarios, con el fin de identificar oportunidades de mejora y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se lleva a cabo una reunión de revisión anual que incluye a representantes del departamento de recursos humanos, la alta dirección y otros líderes clave de la entidad. • Durante la reunión, se revisan los resultados y la efectividad del proceso de evaluación de desempeño del año anterior, incluyendo el cumplimiento de los objetivos, la calidad de la retroalimentación proporcionada y la percepción de los participantes. • Se analizan los datos y las tendencias identificadas a lo largo del año, incluyendo el progreso en el desarrollo de los funcionarios y la efectividad de los planes de desarrollo personalizados. • Se discuten y se proponen mejoras específicas para optimizar el proceso de evaluación de desempeño en el próximo ciclo, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas. • Se establecen objetivos y acciones concretas para implementar las mejoras |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>identificadas y se asignan responsabilidades claras para su ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se documenta la revisión anual del proceso y se comunica a todas las partes interesadas, asegurando la transparencia y el compromiso con la mejora continua. |
|--|--|--|

Este procedimiento proporciona una estructura clara y sistemática para llevar a cabo la evaluación de desempeño de los funcionarios utilizando un enfoque basado en competencias. A través de este proceso, la entidad financiera podrá identificar y desarrollar el talento clave necesario para impulsar su éxito a largo plazo.

5.7. Definición de partes involucradas.

Dentro de la propuesta del proceso de evaluación de desempeño para funcionarios en una entidad financiera, hay varias partes involucradas, cada una con roles y responsabilidades específicas. A saber:

1. Departamento de Recursos Humanos:

- Responsable de coordinar y administrar todo el proceso de evaluación de desempeño.
- Identifica competencias clave y establece criterios de evaluación.
- Facilita la recopilación de datos y la preparación de informes de evaluación.
- Desarrolla planes de desarrollo personalizados en colaboración con los funcionarios evaluados.

2. Equipo de Alta Dirección:

- Se conformará por una selección aleatoria de funcionarios y se renovará anualmente, considerando la presencia permanente de la dirección de Recursos Humanos, la Gerencia General, la gobernación y/o vice-gobernación.
- Participa en la identificación de competencias clave y establecimiento de criterios de evaluación.
- Proporciona apoyo y recursos para la implementación del proceso de evaluación.
- Revisa los informes de evaluación y proporciona orientación estratégica basada en los resultados.

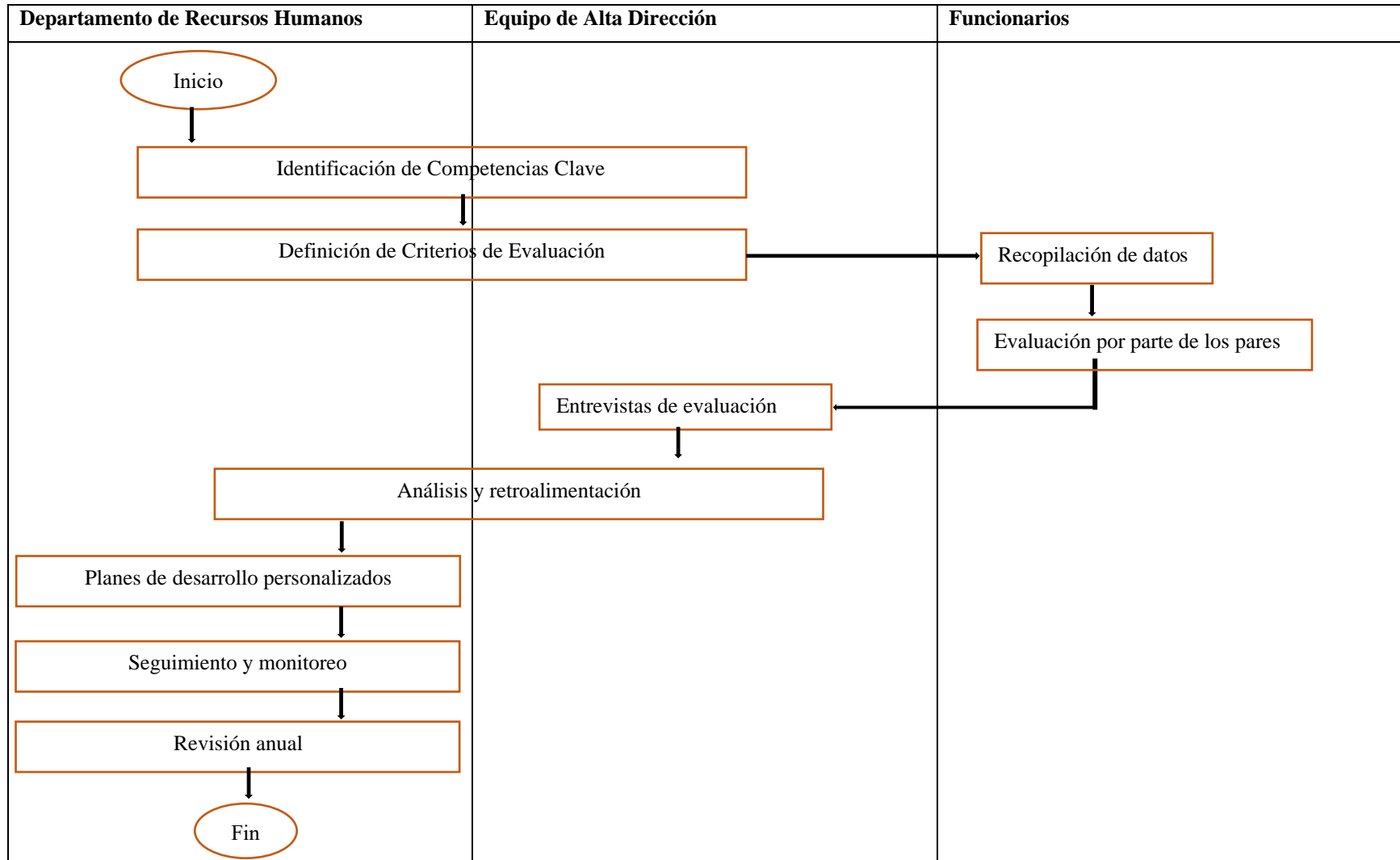
3. Funcionarios:

- Participan en entrevistas de evaluación y proporcionan autoevaluaciones de su desempeño.
- Colaboran con los evaluadores para recopilar información relevante sobre su

desempeño.

- Se comprometen con el desarrollo personal y profesional basado en los resultados de la evaluación.
- Proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de otros funcionarios desde una perspectiva de igualdad jerárquica.
- Comparten observaciones y experiencias relevantes para la evaluación de desempeño.

5.8. Diagrama propuesto del procedimiento



5.9.Indicadores

A continuación, se presentan indicadores que sean rentables para la mejora del proceso de evaluación de desempeño, de manera que se pueda lograr el esfuerzo necesario para lograr los objetivos de esta propuesta.

Proceso: Evaluación de desempeño para funcionarios de una entidad financiera

| Variable | Indicadores | Fórmula | Objetivo |
|--|---|--|--|
| Mejora del Desempeño del Personal | Tasa de Cumplimiento de Objetivos Individuales | $(\text{Número de funcionarios que cumplen o superan los objetivos} / \text{Número total de funcionarios evaluados}) \times 100$ | Alcanzar una tasa de cumplimiento del 80% o superior indica una efectividad en la definición y establecimiento de objetivos realistas y alcanzables. |
| | Nivel de Participación en Programas de Desarrollo | $(\text{Número de funcionarios que participan en programas de desarrollo} / \text{Número total de funcionarios evaluados}) \times 100$ | Alcanzar un nivel de participación del 90% o superior indica un alto compromiso y disposición para el crecimiento y desarrollo profesional. |
| | Mejora en la Retroalimentación de los Colaboradores | $(\text{Número de funcionarios que reportan mejora en retroalimentación} / \text{Número total de funcionarios evaluados}) \times 100$ | Lograr una mejora del 70% o superior indica una mayor efectividad en la retroalimentación proporcionada, lo que contribuye al desarrollo individual y al crecimiento de la institución. |
| Impacto en el Desempeño Organizacional | Mejora en el Desempeño Organizacional | $(\text{Valor del indicador de desempeño después de la implementación} - \text{Valor del indicador de desempeño antes de la implementación}) / \text{Valor del indicador de desempeño antes de la implementación}) \times 100$ | Lograr un incremento del 10% o superior en los indicadores clave de desempeño organizacional indica un impacto positivo del proceso de evaluación de desempeño en los resultados globales de la institución. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | Nivel de Alcance de Metas Organizacionales | (Número de metas alcanzadas o superadas / Número total de metas establecidas) x 100 | Alcanzar un nivel de alcance de metas del 90% o superior indica una contribución efectiva de los funcionarios al logro de los objetivos organizacionales. |
| Satisfacción y Relaciones Interpersonales | Índice de Satisfacción del Subordinado | Suma de las puntuaciones de satisfacción de los subordinados / Número total de subordinados encuestados | Mantener un índice de satisfacción del subordinado del 80% o superior indica un ambiente laboral favorable y relaciones interpersonales efectivas entre los funcionarios y sus subordinados. |
| | Nivel de Quejas o Conflictos Reportados | (Número total de quejas o conflictos reportados / Número total de subordinados) x 100 | Mantener un nivel de quejas o conflictos reportados por debajo del 5% indica relaciones de trabajo saludables y efectivas entre los funcionarios y sus subordinados. |

| Variables | Indicadores | Valor Agregado |
|------------------|---|---|
| Finanzas | Asignación de recursos y estrategia de inversión | Optimización de los recursos |
| Procesos | Optimización de los procesos de evaluación | Inclusión de los funcionarios dentro del proceso de evaluación |
| Conocimiento | Incrementar conocimientos e implementar la tecnología | Lograr un mejor desempeño para mayor efectividad en los procesos. |

5.10. Herramientas de evaluación

Estas herramientas se proponen con el objetivo de proporcionar una evaluación integral y precisa del desempeño de los funcionarios, así como identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo.

La herramienta de evaluación por competencias se estructura en torno a un conjunto específico de habilidades, conocimientos y comportamientos críticos para el éxito en roles de liderazgo en la entidad financiera. Cada competencia seleccionada refleja aspectos clave del liderazgo efectivo en un entorno altamente dinámico y competitivo.

La herramienta se compone de diferentes secciones, incluyendo la autoevaluación por parte de los líderes, la evaluación realizada por sus supervisores directos y la retroalimentación de colegas de igual rango. Estas múltiples fuentes de información nos permiten obtener una visión holística del desempeño de cada líder desde diferentes perspectivas.

5.10.1. Cuestionario

| | |
|--|--|
| Nombre de la persona evaluada: | |
| Puesto: | |
| Departamento: | |
| Antigüedad en el puesto: | |
| <p>INSTRUCCIONES: Si es autoevaluación: autoevalúe las competencias marcando con una X el nivel de competencia que considera actualmente posee. Indique sus datos en los campos anteriores.</p> <p>Si es evaluación a pares: evalúe las competencias marcando con una X el nivel de competencia que considera actualmente posee. Indique los datos del funcionario evaluado en los campos anteriores.</p> | |

Escala:

Nivel 5: Competencia desarrollada al 100%

Nivel 4: Competencia desarrollada al 75%

Nivel 3: Competencia desarrollada al 50%

Nivel 2: Competencia desarrollada al 25%

No Desarrollada: Competencia no desarrollada (0%)

| COMPETENCIA | 5 | 4 | 3 | 2 | ND |
|--|---|---|---|---|----|
| Liderazgo Estratégico: Posee la capacidad de establecer una dirección clara y persuasiva, alinear los objetivos organizacionales con la visión a largo plazo y tomar decisiones que promuevan el éxito sostenible de la institución en un entorno cambiante y competitivo. | | | | | |
| Visión y Orientación al Futuro: Posee la habilidad para desarrollar una visión clara del futuro de la institución, identificar oportunidades emergentes y anticipar los cambios del mercado, con el fin de guiar y alinear las acciones presentes hacia la consecución de los objetivos estratégicos. | | | | | |
| Gestión del Riesgo: Posee la competencia para identificar, evaluar y mitigar los riesgos inherentes a las operaciones, asegurando el cumplimiento de las regulaciones y políticas internas, así como la protección de los intereses y activos de la institución. | | | | | |
| Toma de Decisiones Estratégicas: Posee la habilidad para analizar información compleja, evaluar diferentes escenarios y tomar decisiones fundamentadas y efectivas que impulsen el logro de los objetivos estratégicos de la institución, considerando los riesgos y oportunidades asociados. | | | | | |
| Comunicación y Persuasión: Posee la capacidad para transmitir mensajes claros, persuasivos y convincentes a diferentes audiencias, tanto internas como externas, utilizando diferentes medios y técnicas de comunicación para inspirar confianza y compromiso. | | | | | |
| Gestión del Cambio: Posee la competencia para liderar y gestionar procesos de cambio organizacional de manera efectiva, promoviendo una cultura de adaptabilidad, innovación y aprendizaje continuo entre los equipos y colaboradores de la institución. | | | | | |
| Uso de la Tecnología: Posee la capacidad para aprovechar eficazmente las herramientas y tecnologías disponibles en el entorno, utilizando de manera efectiva las plataformas digitales, sistemas de gestión y herramientas analíticas para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la satisfacción del personal. | | | | | |
| Gestión del Talento y Desarrollo de Equipos: Posee la capacidad para reclutar, desarrollar y retener talento clave, así como para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, motivador y de alto rendimiento, promoviendo el crecimiento profesional y el desarrollo de los colaboradores mediante el uso efectivo de la tecnología y la optimización de los recursos humanos disponibles. | | | | | |
| Manejo de Recursos: Posee la habilidad para gestionar de manera óptima los recursos financieros y humanos de la institución, garantizando una asignación eficiente de capital, presupuestos y talento humano para maximizar el rendimiento y la rentabilidad de la entidad financiera. | | | | | |
| Gestión de desempeño y cumplimiento de objetivos: Cuenta con la capacidad de establecer, monitorear y alcanzar los objetivos y KPIs establecidos para el puesto de trabajo. Incluye habilidades para entender los KPIs relevantes, desarrollar planes para alcanzarlos, monitorear regularmente el progreso, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. También implica la habilidad de motivar y dirigir a otros hacia el logro de los objetivos establecidos. | | | | | |

5.10.2. Criterios de evaluación

1. Liderazgo Estratégico:

- Desarrollo e implementación efectiva de una visión clara y convincente para la institución.
- Alcance de objetivos estratégicos a largo plazo.
- Capacidad para adaptarse y liderar en un entorno cambiante.
- Fomento de una cultura organizacional alineada con la visión estratégica.

2. Visión y Orientación al Futuro:

- Identificación de tendencias emergentes y oportunidades de mercado.
- Desarrollo de planes estratégicos alineados con la visión de futuro.
- Promoción de la innovación y la creatividad en la institución.
- Comunicación efectiva de la visión futura a todas las partes interesadas.

3. Gestión del Riesgo:

- Identificación y evaluación precisa de riesgos financieros y operativos.
- Implementación de medidas para mitigar y gestionar riesgos identificados.
- Cumplimiento de regulaciones y políticas relacionadas con la gestión del riesgo.
- Proactividad en la identificación y gestión de riesgos en toda la institución.

4. Toma de Decisiones Estratégicas:

- Análisis riguroso de información compleja y evaluación de alternativas.
- Toma de decisiones fundamentadas que impulsen los objetivos estratégicos.
- Manejo efectivo de la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones.
- Implementación exitosa de decisiones estratégicas y seguimiento de resultados.

5. Comunicación y Persuasión:

- Comunicación clara y efectiva de ideas y mensajes.
- Habilidad para influir y persuadir a otros.
- Empatía y habilidades de escucha activa en la comunicación.
- Utilización efectiva de diferentes canales de comunicación.

6. Gestión del Cambio:

- Liderazgo efectivo durante períodos de cambio organizacional.
- Fomento de una cultura de adaptabilidad y flexibilidad.
- Comunicación abierta y transparente sobre los cambios.
- Apoyo a los colaboradores durante la transición y la implementación de cambios.

7. Uso de la Tecnología:

- Adopción efectiva de tecnologías relevantes para la industria financiera.
- Utilización de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la productividad.
- Innovación en el uso de tecnología para satisfacer las necesidades del negocio.
- Capacitación y desarrollo del equipo en el uso de tecnología.

8. Gestión del Talento y Desarrollo de Equipos:

- Selección, desarrollo y retención efectiva del talento.
- Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.
- Promoción del crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades.
- Construcción de equipos diversos y equilibrados.

9. Manejo de Recursos:

- Gestión eficiente de recursos financieros y humanos.
- Asignación efectiva de capital y presupuestos.
- Optimización de recursos para maximizar el rendimiento.
- Cumplimiento de los objetivos de eficiencia y rentabilidad.

10. Gestión de desempeño y cumplimiento de objetivos:

- Establecimiento de objetivos claros.
- Monitoreo y seguimiento de KPIs.
- Logro de resultados.
- Planificación y organización.

5.11. Impacto en la productividad

A partir de la revisión teórica que se ha realizado, es posible afirmar que la aplicación de una evaluación de desempeño en los funcionarios de una entidad financiera puede tener un impacto significativo en la productividad y el rendimiento general de la institución. Al establecer una estructura clara para evaluar el desempeño de los líderes de la institución, se establecen objetivos tangibles que guían las acciones individuales hacia los objetivos estratégicos de la entidad. Esta claridad en los objetivos permite a los funcionarios enfocarse en áreas prioritarias y asignar recursos de manera eficiente, lo que contribuye a una mayor productividad en toda la institución.

Una de las principales ventajas de la evaluación de desempeño es su capacidad para identificar

tanto las fortalezas como las áreas de mejora en el desempeño de los funcionarios. Al recibir retroalimentación específica sobre su rendimiento, los líderes pueden capitalizar sus fortalezas y abordar de manera proactiva las áreas que necesitan mejorar. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también optimiza el funcionamiento general de la entidad financiera al alinear las habilidades y competencias de los líderes con las necesidades del negocio.

Además, la evaluación de desempeño puede servir como un vehículo para el desarrollo profesional de los funcionarios. Al identificar áreas de desarrollo y proporcionar oportunidades de capacitación y crecimiento personalizado, se fortalecen las habilidades de liderazgo y gestión de los líderes. Este desarrollo continuo no solo beneficia a los líderes individuales, sino que también impacta positivamente en la productividad y el rendimiento del equipo en su conjunto, al mejorar la eficacia de las decisiones estratégicas y la ejecución de las iniciativas empresariales.

Otro aspecto importante es el establecimiento de sistemas de incentivos y reconocimiento basados en los resultados de la evaluación de desempeño. Al vincular el rendimiento excepcional con recompensas tangibles y reconocimiento, se motiva a los funcionarios a alcanzar y superar los objetivos establecidos. Este impulso adicional puede llevar a un aumento en la productividad individual y del equipo, así como a un mayor compromiso y lealtad hacia la institución. En este orden, la evaluación de desempeño de los funcionarios en una entidad financiera no solo proporciona una evaluación objetiva del rendimiento individual, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad, el desarrollo profesional y la motivación de los líderes, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la institución.

5.12. Impacto en la rentabilidad

Una vez visto el impacto en la productividad, pasamos al impacto en rentabilidad, se puede iniciar porque la implementación de una evaluación de desempeño para los funcionarios en una institución financiera puede tener un impacto significativo en su rentabilidad. Esto se debe a varios factores que afectan directa e indirectamente la eficiencia operativa y la generación de ingresos de la institución.

En primera instancia, la evaluación de desempeño permite identificar y abordar áreas de mejora en la gestión y toma de decisiones estratégicas de los funcionarios. Al mejorar la calidad de las

decisiones tomadas por los líderes, la institución financiera puede optimizar su asignación de recursos y su estrategia de inversión, lo que potencialmente conduce a un aumento en los rendimientos financieros. Así mismo, al establecer objetivos claros y medibles para los funcionarios, la evaluación de desempeño fomenta una cultura de rendición de cuentas y responsabilidad. Cuando los funcionarios son responsables de alcanzar objetivos financieros específicos, están más motivados para trabajar hacia el crecimiento y la rentabilidad de la institución.

Por otra parte, es la relación entre la motivación de los funcionarios y su impacto en la rentabilidad. La evaluación de desempeño puede ser un incentivo efectivo para los líderes, ya que aquellos que logran un alto rendimiento pueden ser recompensados con bonificaciones o promociones. Esta motivación adicional puede aumentar el compromiso de los funcionarios con los objetivos financieros de la institución y, en última instancia, impulsar su rentabilidad. También, la evaluación de desempeño puede identificar funcionarios con habilidades específicas que contribuyen directamente a la rentabilidad, como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio, optimizar los procesos operativos o gestionar eficazmente el riesgo financiero. Al reconocer y desarrollar estas habilidades, la institución financiera puede capitalizar mejor los activos intangibles de sus funcionarios y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Visto lo anterior, la implementación de una evaluación de desempeño para los funcionarios en una institución financiera vislumbra tener un impacto positivo en su rentabilidad al mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, fomentar una cultura de rendición de cuentas, motivar a los líderes y capitalizar las habilidades específicas que contribuyen al éxito financiero de la institución.

CONCLUSIONES:

El diseño del proceso de evaluación de desempeño para funcionarios de una entidad financiera representa un paso innovador hacia la optimización de la gestión de recursos humanos y el alineamiento estratégico de la institución. Este proceso se erige como un marco estructurado que permitirá evaluar de manera efectiva el rendimiento individual, identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional de los funcionarios.

La fortaleza principal de este diseño radica en su enfoque holístico, que abarca desde la definición clara de los objetivos del proceso hasta la selección cuidadosa de los criterios de evaluación. Al establecer un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño, se garantiza una evaluación exhaustiva y objetiva, capaz de capturar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del desempeño de los funcionarios.

Además, el diseño del proceso se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas de la entidad financiera. Se han incorporado mecanismos para personalizar la evaluación de desempeño de acuerdo con los diferentes roles y responsabilidades dentro de la institución, asegurando así la pertinencia y relevancia de los resultados obtenidos.

Por otra parte, el diseño del proceso hace énfasis en la participación de todas las partes interesadas. Se han establecido canales de comunicación efectivos para garantizar una retroalimentación constructiva y un diálogo abierto durante todo el proceso, lo que fortalecerá la confianza y el compromiso de los funcionarios con el proceso de evaluación.

De esta manera, el diseño del proceso de evaluación de desempeño para funcionarios de una entidad financiera se presenta como un marco integral y adaptable que promueve la transparencia, la objetividad y el desarrollo profesional en toda la institución. Su implementación se visualiza exitosa y que sentará las bases para una gestión eficaz del talento humano y contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

Partiendo de todo lo descrito, se recomienda proporcionar una capacitación exhaustiva y orientación adecuada a todos los supervisores y funcionarios involucrados en el proceso de evaluación de desempeño. Esta capacitación garantizará que todos comprendan claramente los objetivos, criterios y expectativas del proceso, lo que a su vez promoverá una ejecución más efectiva y una comprensión compartida de su importancia dentro de la organización.

Los objetivos y el propósito de la evaluación de desempeño deben comunicarse de manera abierta y transparente a todas las partes involucradas. Esta transparencia no solo fortalecerá la confianza

en el proceso, sino que también asegurará una mayor aceptación de los resultados por parte de los funcionarios. Es recomendable establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido) durante el proceso de evaluación de desempeño. Estos objetivos claros y bien definidos asegurarán que las expectativas sean comprensibles y alcanzables para los funcionarios, lo que les permitirá centrarse en áreas específicas para mejorar su rendimiento.

La retroalimentación constructiva es la diferencia en todo el proceso de evaluación de desempeño. Los encargados deben proporcionar retroalimentación regular y significativa que reconozca los logros, identifique áreas de mejora y brinde orientación sobre cómo los funcionarios pueden desarrollarse profesionalmente.

El proceso de evaluación de desempeño debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades cambiantes de la institución y de los funcionarios. Se deben realizar ajustes periódicos según la retroalimentación recibida y los cambios en los objetivos organizacionales, lo que garantizará que el proceso siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo. Esto no solo implica realizar evaluaciones formales de manera regular, sino también dar seguimiento constante que permitirá realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso de evaluación de desempeño, asegurando su efectividad y relevancia a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2 ed.). Buenos Aires: Granica

Álvarez, C. (1999). *Sistema de Administración por objetivos para empresas*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Arias, f. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Investigación Científica*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Bavaresco, A. (2006). *Las técnicas de investigación documental*. McGraw-Hill. Segunda Edición

Chávez, J. (2005) Metodología investigativa. Editorial Granice.

Casallas, D. (20 de Junio de 2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://hdl.handle.net/10654/14298>

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill/Interamericana, 3era. edición, 2009.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Gonzáles, M., & Olivares, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Continental.

Hernández, Fernández Y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw. México

Hurtado (2007). Metodología de la investigación. Una comprensión holística. Ediciones Quirón-Sypal. Caracas, Venezuela.

Méndez, N. (2006). La investigación Documental. Editorial Romor. Segunda Edición.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México D.F: Pearson.

Tamayo y Tamayo (2004). El Proceso de la Investigación Científica. 4ª edición. Editorial Limusa México.

Taype, M. (2015). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño

ANEXOS

Encuesta.

1. ¿Cual es su Género?

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Prefiere no decirlo

2. Rango de Edad:

- a) Menos de 25 años
- b) 25-34 años
- c) 35-44 años
- d) 45-54 años

e) 55 años o más

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como funcionario en la entidad financiera?

- a) Menos de 1 año
- b) 1-3 años
- c) 4-5 años
- d) Más de 5 años

4. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción con el proceso actual de evaluación de desempeño?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

5. ¿Qué aspectos específicos del proceso actual considera usted que son efectivos? (seleccione una opción)

- a) Objetivos claros
- b) Evaluación justa
- c) Retroalimentación oportuna
- d) Otro
- e) Ninguno

6. ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias o áreas de mejora del proceso actual? (seleccione una opción)

- a) Falta de claridad en los objetivos
- b) Falta de retroalimentación
- c) Proceso demasiado largo

7. ¿Considera usted que debería implementarse un nuevo proceso de evaluación

de desempeño para los funcionarios?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro/a

8. De haber respondido Si en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de herramientas o métodos considera que deberían utilizarse en el nuevo proceso de evaluación de desempeño para funcionarios?

- a) Autoevaluación.
- b) Evaluación por parte del personal a cargo
- c) Evaluación por parte de los compañeros (otros funcionarios).
- d) Evaluación 360°.
- e) Establecimiento de objetivos SMART.
- f) Seguimiento y monitoreo del desempeño

9. ¿Qué frecuencia considera usted adecuada para las evaluaciones de desempeño? (seleccione una opción)

- a) Anual
- b) Semestral
- c) Trimestral

10. ¿Qué tipo de métricas o indicadores le gustaría que se incluyeran en la evaluación de desempeño? (seleccione una opción)

- a) Cumplimiento de objetivos
- b) Habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.)
- c) Desarrollo profesional

11. ¿Cómo preferiría usted recibir retroalimentación sobre su desempeño? (seleccione una opción)

- a) Reuniones con otros funcionarios

- b) Informes escritos
- c) Retroalimentación en tiempo real
- d) No recibir