



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
NEGOCIOS DE MIBANCO S.A. DE LA ZONAL JULIACA,
PERIODO 2017.”**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. ERIK WILLHEM CONDORI ROSAS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

El presente trabajo, lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y por darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi esposa, En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudó a concluir esta meta.

A mis hijas, Ángeles y Mía, más que el motor de mi vida fue parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes logramos llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos, ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi esposa por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayudó alcanzar mis objetivos; eres mi inspiración y mi motivación en mi vida encaminada al éxito.

A mis hijas, Ángeles y Mía, son lo más bello que tengo en la vida y me llena de felicidad, gracias por cada palabra de apoyo, gracias por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y que el compartir tiempo con ellos, hacía parte de estos sacrificios.

Gracias a mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Msc. Guino Gutiérrez, más que un licenciado, un gran amigo, gracias por guiarme con tu experiencia y conocimiento, has logrado en mí culminar esta investigación con éxito.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	13
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPITULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2. MARCO TEÓRICO	19
2.2.1. RECURSOS HUMANOS	19
2.2.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL.....	23
2.2.3. PRODUCTIVIDAD	48
2.3. MARCO CONCEPTUAL	60
CAPITULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	66
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	73
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	73
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	74



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO	75
3.6. PROCEDIMIENTO.....	75
3.7. VARIABLES	82
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	82

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	84
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	120
V. CONCLUSIONES	123
VI. RECOMENDACIONES	124
VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS.....	129

Área : Administración de Recursos Humanos.

Tema : Evaluación de desempeño laboral y productividad.

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 15 de enero del 2021



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño	27
Tabla 2. Población de la investigación	74
Tabla 3. Instrumento de medición del cuestionario aplicado a los Asesores de Negocios	79
Tabla 4. Grado de confiabilidad Alfa de Cronbach	81
Tabla 5. Proceso de evaluación del desempeño.....	85
Tabla 6. Retroalimentación.....	87
Tabla 7. Nivel de Conocimiento	89
Tabla 8. Objetividad del proceso de evaluación	90
Tabla 9. Resultado del Modelo de evaluación del desempeño laboral	92
Tabla 10. Nivel de efectividad.....	93
Tabla 11. Nivel de Eficiencia	95
Tabla 12. Nivel de Eficacia.....	97
Tabla 13. Resultado de Productividad	99



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica del trabajo de investigación.	66
Figura 2: Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas en saldo	72
Figura 3: Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas en clientes..	72
Figura 4: Distribución de los colaboradores en Lima y provincias.....	73
Figura 5: Proceso de evaluación del desempeño	85
Figura 6: Retroalimentación	87
Figura 7: Nivel de Conocimiento	89
Figura 8: Objetividad del proceso de evaluación	91
Figura 9: Resultado del Modelo de evaluación del desempeño laboral	92
Figura 10: Nivel de efectividad	94
Figura 11: Nivel de eficiencia.....	96
Figura 12: Nivel de Eficacia	98
Figura 13: Resultado de Productividad.....	100
Figura 14: Evaluación 360° Mibanco S.A. Zonal Juliaca.	111
Figura 15: Flujo de procedimiento de evaluación 360° propuesto para Mibanco S.A.	117



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

SBS	:	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
RCC	:	Reporte Crediticio Consolidado
IMF	:	Instituciones de microfinanzas
CMAC:		Cajas municipales de ahorro y crédito
AdN	:	Asesor de Negocios
JN	:	Jefe de Negocios
GA	:	Gerente de Agencia
JBS	:	Jefe de Banca y Servicios
GDH	:	Gestión de desarrollo Humano



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el fin de evaluar el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Para analizar los procedimientos actuales del modelo de evaluación del desempeño laboral y determinar los resultados de productividad de los trabajadores del área de negocios. El presente estudio fue elaborado en Mibanco S.A. Zonal Juliaca, provincia de San Román. Mibanco, empresa líder en el segmento de microfinanzas en Latinoamérica y miembro del grupo CREDICORP, con más de 300 agencias a nivel nacional. El estudio realizado es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal. Con metodología de investigación analítico y deductivo, El alcance de la investigación es de tipo descriptivo. La población estuvo compuesta por 68 trabajadores como: por 01 gerente Zonal, 3 gerentes de agencia, 4 jefes de negocio y 60 Asesores de negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, periodo 2017. La muestra es de tipo no probabilístico, la cual estuvo constituida por 60 asesores de negocios que aportan directamente en la contribución de la productividad de la empresa, a quienes se aplicó una encuesta estructurada, y como instrumento se utilizó el cuestionario de modelo de evaluación del desempeño laboral y productividad, llegando así a la conclusión; que el modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca en el periodo 2017 es regular en todas sus dimensiones excepto en el nivel de objetividad cuya calificación es baja y en productividad en sus dimensiones de nivel de efectividad, eficiencia y eficacia es regular. Asimismo, se tiene el resultado de que, si evalúan adecuadamente su desempeño laboral, permite que mejore su productividad.

Palabras Clave: Evaluación del desempeño, productividad y retroalimentación.



ABSTRACT

This research work is developed in order to evaluate the model for evaluating work performance and productivity of workers in the business area of Mibanco S.A. of the Juliaca Zone, period 2017. To analyze the current procedures of the work performance evaluation model and determine the productivity results of the workers in the business area. This study was prepared at Mibanco S.A. Juliaca area, San Román province. Mibanco, a leading company in the microfinance segment in Latin America and a member of the CREDICORP group, with more than 300 agencies nationwide. The study carried out has a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design. With analytical and deductive research methodology, the scope of the research is descriptive. The population was made up of 68 workers such as: 01 Zonal manager, 3 agency managers, 4 business managers and 60 Business Advisors from Mibanco S.A. Juliaca zone, period 2017. The sample is non-probabilistic, which was made up of 60 business advisers who directly contribute to the contribution of the company's productivity, to whom a structured survey was applied, and as an instrument the model questionnaire for evaluating work performance and productivity, thus reaching the conclusion; that the work performance evaluation model carried out to the workers of the business area of Mibanco S.A. of the Juliaca Zone in the 2017 period is regular in all its dimensions except in the level of objectivity whose rating is low and in productivity in its dimensions of level of effectiveness, efficiency and efficacy is regular. Likewise, there is the result that, if they properly evaluate their work performance, it allows their productivity to improve.

Key Words: Performance evaluation, productivity and feedback.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño laboral históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. En Mibanco en el área de negocios la evaluación de desempeño laboral con respecto a los asesores de negocio se sigue realizando una evaluación del jefe de negocios al Asesor de Negocios.

Los resultados obtenidos lógicamente son subjetivos porque están sujetos al análisis, en el mejor de los casos al análisis del Jefe de Negocios y en el peor de los casos al estado de ánimo en el que se encuentra el Jefe al momento de la evaluación. La falta de una herramienta adecuada de evaluación de desempeño laboral ha generado en los asesores de negocios un rechazo, inconformidad debido que la evaluación no es justa y objetivo; y por ende un rendimiento en la productividad no acorde a las exigencias del banco.

Los resultados de medición de evaluación de desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores debido que proporcionan una información sesgada, ya que el sistema actual de evaluación con el que cuenta Mibanco S.A. No permite obtener una medición clara y transparente. Los trabajadores se encuentran inconformes con las evaluaciones son realizadas debido que es muy subjetiva en la que solo mide el jefe inmediato superior la que sesga por el estado de ánimo emocional en el que se encuentra en ese momento el evaluador y por el grado de amistad del evaluador y el deficiente medición del rendimiento laboral, Capacitación laboral inequitativa, Inconformidad en el trabajador, Poca claridad de los resultados de la evaluación del desempeño laboral, Falta de una herramienta integral de Evaluación de Desempeño Laboral, Indicadores de evaluación no adecuados, Falta de una adecuada evaluación por



parte del Jefe Inmediato causa efectos al evaluado, los trabajadores en su mayoría rechazan las evaluaciones de desempeño que se realizan hasta el momento en Mibanco S.A.. Es por esta razón que es urgente buscar y aplicar estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral cuyos resultados que se obtengan sea lo más objetivo posible ya que La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su productividad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general

¿Cómo es el modelo de evaluación de desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?

Problemas específicos

1. ¿Cuáles son los procedimientos actuales del modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?
2. ¿Cuáles son los resultados de la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?
3. ¿Cuáles son los lineamientos de mejora del modelo de evaluación del desempeño laboral e incrementar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?



1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Hipótesis específica 01

El modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.

Hipótesis específica 02

La productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El desempeño laboral viene a ser el rendimiento y la actuación del personal o trabajador de una empresa al efectuar sus funciones, roles y responsabilidades, asignadas que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad en el trabajo; también podemos indicar que es el nivel de productividad individual y grupal, que mide que cada trabajador sea idóneo y que cumpla los objetivos para su cargo y/o puesto y la manera en



que usan sus herramientas y recursos para lograrlo. Contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial. Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Asimismo, la presente investigación permite establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para mejorar la productividad los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para nuestra organización.

La utilidad de la presente investigación se refleja en los resultados obtenidos, ya que esta arroja los cambios necesarios que contribuyen a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Evaluar el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.



Objetivo específico

1. Analizar los procedimientos actuales del modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.
2. Determinar los resultados de la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.
3. Proponer lineamientos que permitan mejorar el modelo de evaluación del desempeño laboral e incrementar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

En el presente capítulo se desarrolla la revisión de literatura de la investigación, en donde se realiza una revisión de cada una de las teorías que sustentan las variables de estudio.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación no cuenta con antecedentes de investigación que se relacionan directamente, sin embargo, hay estudios que se refieren a las variables indistintamente, los cuales son:

2.1.1. Antecedentes a nivel Internacional

Ramos, P. (2014). La evaluación del desempeño y su relación con la productividad Madrid 2014, investigación realizada en la Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Concluye: La relación de esta herramienta evaluación del desempeño con la productividad también ha cambiado, incorporando el proceso de feedback como elemento esencial en la relación. Para llevar a cabo una evaluación del desempeño de forma objetiva, hemos visto que será necesario fijar unos objetivos claros en el programa de evaluación, formar a los evaluadores en la medida que sea posible para evitar sesgos y errores, utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso, por lo que una pieza fundamental de la evaluación del desempeño será el feedback o sistema de retroalimentación que funciona como un



método de aprendizaje tanto para empleados como para directivos, de manera que ambas partes aprendan de sus errores para seguir mejorando a través de una comunicación eficaz que también cultivará y fortalecerá una relación basada en la confianza mutua.

Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el Año 2010. Ecuador, Tesis para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría. Cuya conclusión más relevante dice: Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el socio - cliente y la cooperativa y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Cooperativa.

Sargento, L. (2014). Artículo de Productividad, periodo 2014, Rosario Argentina. La productividad es, sobre todo, una actitud. Ello busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Hoy en día no es competitivo quien no cumpla con calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándar, eficiencia e innovación y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional

Gómez, G. & Dajham, F. (2016). Influencia de la evaluación del desempeño laboral en el rendimiento de los Asesores de la Banca Pyme Scotiabank S.M.P, año 2016. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración; Facultad de ciencias Empresariales de la universidad César Vallejo Lima-Perú. Concluye: que los resultados de la investigación demuestran que la evaluación del desempeño laboral



influye significativamente en el rendimiento de los asesores de la banca Pyme del Scotiabank en el distrito de San Martín de Porres, año 2016.

Luis, J. & Espinosa, A. (2017). El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios, tesis para optar el grado de maestro en administración de empresas Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Concluye: Los trabajadores que tienen un alto nivel de engagement son los que demuestran un mejor rendimiento o productividad en el trabajo y un mayor compromiso con la organización, Contar con este tipo de trabajadores genera a la empresa ventajas competitivas.

2.1.3. Antecedentes a nivel Local.

Rodríguez, D. (2016). Evaluación del desempeño laboral del personal e incidencia en la rentabilidad de la CMAC Cusco SA. Agencia Espinar periodo 2014-2015. Tesis para optar el título profesional de Contador Público, de Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; Universidad Nacional del Altiplano Puno, cuya conclusión más relevante dice: existe factores negativos e insatisfactorios que inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa financiera, tales como: El 76% de los trabajadores provienen de otras provincias de la región Cusco y el 19% de otras regiones del Perú; Así mismo, el 29% del personal tiene un escaso nivel de experiencia en el puesto laboral; El 71% alguna vez recibieron una capacitación; el 38% considera que el presupuesto para capacitaciones es muy escaso y que solo beneficia a algunos trabajadores, y el 57% del personal indicó que la planificación del trabajo por parte de los directivos es regular y muestra ciertas deficiencias para su ejecución.

Quispe, L. (2017). El estrés laboral en la productividad de los trabajadores del Banco Internacional del Perú S.A.A. – Interbank Juliaca, periodo 2016” tesis para optar



el título profesional de: Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Concluye: Se concluye que el nivel de productividad es deficiente en los trabajadores del Banco Interbank Juliaca con un 37%, con los indicadores de eficiencia y eficacia; siendo los factores que influyen con una deficiente productividad “el número de ventas, seguimiento de cartera de clientes, información actualizada, quejas de los clientes”. Finalmente la investigación conllevó a evidenciar que los niveles de productividad deben ser medidos por parte de las organizaciones, no solo en metas comerciales o indicadores de desempeño sino que también hay que tener en cuenta, que es lo que hace que el empleado tenga mejores resultados y qué debe hacer la organización por mejorar las falencias que tiene frente a su talento humano, reconociendo que es un grupo fundamental para la operatividad de la empresa y es primordial para concretar los objetivos y metas organizacionales.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. RECURSOS HUMANOS

Chiavenato, (2009). El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado, en muchas organizaciones, sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o colaboradores, gestión de capital humano e incluso gestión de personas.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las



personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. (Chiavenato, (2009).

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Según Alles, (2012), las principales funciones del área de recursos humanos se pueden dividir en dos grandes temas: Oficina de Personal y Área de Capital Humano, esta última conformada por las siguientes funciones o subsistemas:

- Análisis y descripciones de puestos.
- Atracción, selección e incorporación.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.

Por lo tanto, cada organización puede tener una estructura diferente del área de Recursos Humanos de acuerdo a su necesidad, la cual debe cumplir con las funciones correspondientes.



2.2.1.1. MODELO DE GESTION DE DESEMPEÑO

Facilita el alineamiento organizacional encaminando todas las iniciativas hacia un objetivo común definido a través de objetivos estratégicos. Se basa en la premisa que cada colaborador sea exitoso en su puesto de trabajo y para que esto suceda es fundamental que conozca lo que se espera que haga y de qué forma debe hacerlo.

Sus Objetivos son:

- Definir los estándares de desempeño para cada puesto de trabajo.
- Alinear el desempeño de los colaboradores de acuerdo a los estándares definidos.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares definidos en el periodo que corresponda.

Las cuatro etapas de Gestión de Desempeño son:

a. Definición de expectativas

En esta etapa cada Jefatura define lo que se espera del colaborador en el puesto asignado, a través de la identificación de las principales actividades que los hará exitosos en sus puestos de trabajo en un periodo determinado. Dicha expectativa es la que se verá reflejada en su Planilla de Desempeño traducida en roles y responsabilidades e indicadores y metas; y será validada por la jefatura inmediata superior y el Gerente de División, con el fin de garantizar su alineamiento con las estrategias de la organización.

b. Comunicación de expectativas

En esta etapa se realizan las reuniones entre el Jefe y sus reportes directos. El Jefe Inmediato debe explicar al colaborador su Planilla de Desempeño, indicándole lo que se



espera de él en su puesto de trabajo y cómo lo debe hacer para así ser exitoso. Así mismo se le informará cómo será evaluado y cómo desde su puesto contribuye a los objetivos del negocio. La comunicación debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Fortalecer el compromiso del colaborador con la organización, remarcando la importancia de su aporte para el éxito de la organización.
- Alinear las expectativas del evaluador - evaluado respecto a los resultados esperados y a la forma en la que se espera lograrlos.
- Establecer las pautas respecto al seguimiento formal comunicando los plazos para el mismo.

c. Seguimiento al desempeño

En esta etapa se realizan las reuniones de Seguimiento al Desempeño en las que el jefe inmediato comunica a su colaborador el avance en el cumplimiento de sus Roles y Responsabilidades, e Indicadores resaltando sus fortalezas y comprometiéndolo a trabajar en sus oportunidades de mejora, a través de la definición de planes de acción, a fin de alcanzar el resultado esperado al término del periodo de evaluación. Estas reuniones de seguimiento al desempeño, se realizarán en dos momentos durante el periodo evaluado, pudiendo variar según las necesidades de la empresa.

d. Evaluación del desempeño

En esta etapa, el jefe inmediato determina en qué medida el colaborador cumplió los resultados esperados en el periodo evaluado. Se realiza sobre la base de los componentes de su Planilla de Desempeño. El Jefe Inmediato realiza una reunión de evaluación en la que comunica a su colaborador los niveles de cumplimiento alcanzados tanto en sus Roles y Responsabilidades como en sus indicadores y metas.



2.2.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Son variados los conceptos que se brindan sobre la temática, por lo cual es importante analizar algunos de ellos para comprender su alcance.

En primer lugar, Werther y Davis, (2000) mencionan que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos”. La importancia de este concepto radica en la relación que debe existir entre políticas y procedimientos claros con el resultado esperado por parte de los colaboradores. Con esto, se puede mencionar que, si no existe la claridad suficiente en la parte estratégica, no se puede determinar con precisión lo que se desea lograr. Otro concepto interesante es el brindado por Chiavenato (2002), al señalar que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. Es decir, se deben tener claras las funciones que cada persona debe desempeñar en la organización y las metas específicas asociadas a esas funciones para determinar los resultados esperados; todo esto es parte de una planeación previa y una buena descripción del puesto. Un concepto simple, pero integrador, es el brindado por Gómez, Baljin & Cardy (2008), al indicarnos que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento humano en las empresas.



Por su parte, Alles (2011), sostiene que el análisis del desempeño es un instrumento de dirección y supervisión hacia el personal, esto va a generar que se tienda un puente de comprensión y diálogo entre el supervisor y sus colaboradores con relación a lo que se espera de cada uno, la forma en cómo lograr cumplir con las expectativas planteadas y la manera de proceder para mejorar los resultados. Este concepto es interesante, ya que refleja lo que se espera en la medición de desempeño, aspectos como confianza, comunicación y constante acercamiento entre el personal a ser evaluado y los evaluadores.

Para la evaluación de desempeño, es importante, como se ha mencionado, tener los criterios o factores a ser evaluados claramente definidos. Con respecto a lo dicho, Louffat (2012) sostiene que:

La evaluación de desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales. Los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas para la institución.

En otras palabras, se trata de evaluar al personal en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados obtenidos de su trabajo.

El concepto brindado por Dessler & Varela (2011), es importante, ya que menciona la importancia de la retroalimentación, por medio de una entrevista al colaborador sobre su desempeño, y la existencia de incentivos por parte de la empresa



para resolver algunas deficiencias; por ejemplo, en caso de un desempeño bajo. Ellos sostienen que:

La evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares, también supone que se han establecido estándares de este y que también se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente (Dessler & Varela, (2011).

Dos conceptos que se relacionan son los brindados por Worley & Cummings (2008). Ellos mencionan que la evaluación del desempeño es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño, ya sea individual o colectiva, por parte de un superior. Esto constituye un nexo importante entre el establecimiento de las metas esperadas y los sistemas de premiación. En relación con esta definición está la establecida por González & Olivares (2004), donde definen la evaluación del desempeño como “la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo”. Así mismo, mencionan que los resultados de la evaluación del desempeño servirán para evaluar posibles promociones, incentivos, entre otros. La relación existente en estos conceptos radica en el establecimiento de criterios de evaluación, como los sistemas de premiación. Por último, Robbins & Judge (2013), definen la evaluación del desempeño destacando sus objetivos. Uno de ellos es ayudar a la toma de decisiones sobre ascensos, transferencias y despidos; otro es que ayuda a detectar las necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo.



Para efectos de la presente investigación, se toma como referencia lo expuesto por Chiavenato (2002), ya que se busca conocer el desempeño de cada persona en función a las actividades encomendadas, las metas establecidas y los resultados que debe alcanzar, sin olvidar su potencial de desarrollo.

2.2.2.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño

Son varias las razones por las que se evalúa el desempeño de las personas en las organizaciones. González & Olivares (2004), mencionan que es importante, ya que permite diferenciar a los trabajadores que realizan un buen trabajo de los que solamente cumplen o, en algunos casos, simulan. Asimismo, ayuda a identificar a los trabajadores que se limitan a obedecer a su supervisor y a aquellos que hacen algo más de lo que se les solicita. Por último, mencionan que ayuda a estimular la supervisión objetiva y sirve de motivación para que el colaborador perfeccione su tarea.

Un grupo de autores brindan razones similares por las que la evaluación es importante en las organizaciones. Como elementos comunes, encontramos que sirve como input para realizar incrementos, promociones, planes de desarrollo, capacitaciones e incluso despidos. A continuación, se presenta las diversas apreciaciones de esos autores en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Resumen de Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño

Autor	Importancia de la Evaluación de Desempeño
Chiavenato (2002, pág. 199)	"La evaluación proporciona un juicio para fundamentar posibles aumentos salariales, realizar promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Adicionalmente, permite comunicar a los empleados cómo marchan en el desempeño de su trabajo, indicando qué deben cambiar en su comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos".
Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004, pág. 136)	"La importancia de la evaluación radica en la definición de los criterios específicos del puesto de trabajo en función del desempeño que se medirá. Se justifica las recompensas otorgadas a los individuos o grupos y se definen las experiencias de desarrollo que el evaluado necesita para mejorar su desempeño en el puesto actual".
Robbins y Judge (2013, pág. 555)	"La evaluación de desempeño es importante, porque ayuda a determinar las necesidades de capacitación en el personal, necesidades de desarrollo y planes de sucesión y línea de carrera. Brinda retroalimentación a los empleados sobre la manera de realizar sus funciones y brinda ayuda sobre las decisiones de ascensos, transferencias y despidos".
Dessler y Varela (2011, pág. 227)	"La evaluación es importante para tomar decisiones sobre promociones e incrementos; además, permite desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se llegue a descubrir. Por último, sirve en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado".

FUENTE: Elaboración propia

2.2.2.2. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos y, con ello, los resultados organizacionales. Es



necesario que los objetivos de la evaluación estén conectados con los objetivos que tienen las organizaciones. Rodríguez (2007), menciona algunos objetivos importantes de la evaluación de desempeño. **Como primer objetivo**, se menciona el mejoramiento del desempeño, que se deriva del traslado de los resultados de las evaluaciones a los subordinados. En este aspecto, se precisa que gerentes de área y especialistas de personal intervengan en el proceso. **Como segundo objetivo**, se señala los ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar los subordinados que deben ser merecedores de recibir o no incrementos en el sueldo y otros beneficios adicionales. **Como tercer objetivo**, se menciona las decisiones de ascensos y traslados, que deben basarse en los resultados de las evaluaciones. **Como cuarto objetivo**, el autor señala las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que un mal desempeño podría indicar una necesidad de capacitación no cubierta y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial para así desarrollarlo para cargos futuros. La evaluación de desempeño también ayuda a determinar falencias en las líneas de carreras y cobertura de puestos. Por último, como **quinto objetivo**, se establece que la evaluación de desempeño puede ayudar a las organizaciones a identificar los desafíos externos o influencias externas que afectan el desempeño de los colaboradores. Es necesario identificarlas para elaborar planes de acción y así evitar que existan alteraciones en el buen desempeño del personal.

2.2.2.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Cuando la evaluación de desempeño está adecuadamente enfocada, planeada y puesta en marcha, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, tanto en la organización como en los colaboradores. Los beneficios pueden ser diversos, tal como Chiavenato (1994) hace referencia, al sostener que: “los principales beneficiarios en un



proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización”. A continuación, se menciona los beneficios indicados por el referido autor:

En el caso del jefe, la evaluación ayuda a determinar el desenvolvimiento y el actuar de los subordinados en sus labores, en base a los criterios o factores de evaluación que previamente se han establecido para la evaluación; es por ello que la fase de planeación es vital para la evaluación. Asimismo, ayuda a proponer medidas o planes de acción orientados a mejorar el desempeño de los subordinados. Por último, permite la comunicación con sus subordinados para que tengan conocimiento de la metodología de la evaluación y, con ello, conocer cuál es su desempeño.

En cuanto a los subordinados, les permite conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más se valoran en la empresa. Así mismo, les permite conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño y les ayuda a tener conocimiento de las disposiciones y medidas que tomará su supervisor para desarrollar y potenciar ese desempeño, así como las que el propio subordinado deberá realizar por su cuenta.

Por último, para la organización, permite evaluar el potencial de los colaboradores a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Asimismo, ayuda a identificar a los empleados que necesitan capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento en determinadas áreas e identificar a los colaboradores con las condiciones necesarias para ser ascendidos o transferidos a otras áreas.

2.2.2.4. Pasos en el proceso de la Evaluación de Desempeño

Actualmente, las organizaciones llevan a cabo las evaluaciones de diversas formas, según las necesidades específicas que detectan y según el método que utilizan para llevarlas a cabo. Dessler (2001), conociendo estos aspectos, propone los siguientes



tres pasos: definir el trabajo, la evaluación del desempeño en sí y presentar la información al empleado mediante la entrevista de retroalimentación.

Para Dessler (2001), llevar de manera eficiente el proceso de evaluación del desempeño es el tener conocimiento, tanto el evaluador como los subordinados, de las obligaciones, políticas y normas del trabajo, ya que, una vez establecido esto, se comprenden con mayor facilidad los objetivos o metas que se desea lograr en la organización. Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado según los criterios y métodos más adecuados con la realidad de la organización para poder determinar y conocer el rendimiento laboral de cada colaborador. Una vez concluidas estas fases, se procede a realizar el análisis de los resultados con el empleado evaluado, a través de una entrevista de retroalimentación. Dicha retroalimentación consiste en dar a conocer al colaborador la perspectiva que tienen el jefe y la organización sobre su desempeño en las actividades que desarrolla en la empresa. Con ello, el subordinado tiene conocimiento de su actuación. En este paso, se debe tener en cuenta planes de mejoramiento que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral.

2.2.2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño

Actualmente, existen diversas formas de evaluar el desempeño de los colaboradores, las cuales son utilizadas de acuerdo con las necesidades y realidades de las organizaciones. Rodríguez (2007), hace mención de algunas de estas técnicas:

En primer lugar, se menciona la lista de verificación. En este modelo de evaluación, se necesita que el encargado a evaluar identifique frases, palabras o características, que detalle lo más próximo al rendimiento de cada colaborador. El evaluador no tiene conocimiento de las claves de la puntuación, ya que es conservada por



el departamento de personal. En cuanto a este método, González y Olivares (2004), mencionan que sus ventajas son la economía, la facilidad para realizar la evaluación y la poca capacitación que necesitaría el evaluador para llevar a cabo la evaluación. Entre sus desventajas se encuentra la posibilidad de distorsiones, interpretaciones inadecuadas y asignación de valores erróneos.

El método de la elección forzada es otro tipo de evaluación conocido. Consiste en que la evaluación se realiza mediante la elección de enunciados similares, que correspondan a la persona que es evaluada. De cada grupo de enunciados, el evaluador debe escoger forzosamente uno o dos que más se caractericen con el desempeño del empleado. Una vez seleccionados los enunciados, se procede a asignar un peso. En este método, tampoco el evaluador conoce la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, se podría mencionar que tiene menos posibilidades de favorecer a algún colaborador. Después de haber evaluado al individuo, otra persona asigna el peso y obtiene la puntuación. Una ventaja es que los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento y que se reducen las distorsiones por parte del evaluador. Su desventaja es que, generalmente, los enunciados no suelen cubrir los aspectos específicos del rendimiento del personal, por lo que resulta difícil la retroalimentación.

El siguiente método es conocido como incidentes críticos. En este método, se solicita a la persona que hace la evaluación que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de la persona evaluada. Schermerhorn (2004), mencionan que este enfoque es excelente para el desarrollo y la retroalimentación hacia el empleado. Sin embargo, su desventaja es que el método es más cualitativo que cuantitativo. Con ello, se dificultan las decisiones de evaluación.

Otro método conocido es el de investigación de campo. Por medio de este método, un encargado de realizar las evaluaciones solicita al supervisor de cada empleado



información específica sobre el desenvolvimiento de sus supervisados en sus labores. Con la información obtenida, se elabora una evaluación. Dicha evaluación se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado evaluado. Este es un método de evaluación que permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado y planear junto con el superior inmediato su plan de desarrollo en el cargo y en la organización. Algunas ventajas que ofrece este método son la relación cercana con el encargado de la evaluación y una evaluación profunda y objetiva de cada empleado. Entre las desventajas, destaca que tiene un elevado costo por la intervención de un especialista y que tiene un retardo en el proceso debido a la entrevista uno a uno, entre otros.

Adicional a estos métodos expuestos, Chiavenato (1994), menciona otras técnicas:

El método de la escala gráfica permite evaluar el desempeño de los colaboradores utilizando criterios de evaluación que fueron definidos previamente. En este método, se hace uso de un formato de doble entrada: las filas representan los criterios de desempeño a evaluar y las columnas representan los grados o pesos de los criterios seleccionados previamente. Los criterios son definidos con un breve resumen que refleja desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Algunas ventajas de este método son su fácil comprensión y aplicación, y que exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. Las desventajas que presenta son que no permite mucha flexibilidad al momento de evaluar y tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones. Por su parte, **el método de comparación de pares** es una técnica donde se compara a los empleados de dos en dos. En una columna, se anota el desempeño del colaborador que se considera que tiene el mejor desempeño y, en base a ello, se realiza la evaluación del siguiente colaborador. El presente método se recomienda cuando los



evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

De igual forma, Mondy & Noe (2005), exponen las siguientes técnicas:

El método del ensayo consiste en elaborar una descripción del desempeño de los colaboradores. Este método se centra, muchas veces, en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo y no tanto en el desempeño rutinario que presenta cada día. Algunos gerentes creen que el método de ensayo es el método más sencillo y aceptable hacia la evaluación de los empleados. **Otro método es la calificación basada en el comportamiento**, donde se presentan diferentes niveles de desempeño y una escala que describe cada nivel. Este método permite determinar con cuanta frecuencia se desempeña el colaborador en cada nivel de desempeño establecido en lugar de que los evaluadores califiquen la calidad de desempeño.

Por último, Rodríguez (2007), expone algunos métodos que considera que son dirigidos al futuro, ya que están enfocados en evaluar el potencial y establecer objetivos para el futuro. Algunos de estos métodos son los siguientes:

En primer lugar, **la autoevaluación**. Cuando los empleados son los llamados a evaluarse a sí mismos, existen menos probabilidades de que se presenten conductas negativas o defensivas por parte del empleado. Este método es positivo, ya que el evaluarse a sí mismo permite centrarse en los puntos de mejora necesarios y así aprovecharlos para establecer objetivos y logros personales de mejoramiento. **Otro método es la administración por objetivos**, se basa en convertir los objetivos organizacionales en los objetivos individuales. Para esto, se requiere que cada colaborador y su jefe definan en conjunto los objetivos de desempeño que se deben cumplir. Dichos objetivos se deben basar en un acuerdo mutuo y deben ser objetivos y medibles. El que se cumpla con estos requisitos ayudará a que los colaboradores tengan



más probabilidades de alcanzar los objetivos; con ello, la motivación aumentará. Por último, el centro de evaluación, que cada vez es más utilizado por las empresas. Este florece con el objetivo de identificar el talento administrativo futuro, ya que algunas organizaciones indican que el actuar de un colaborador en el pasado ayuda a predecir su actuación en el futuro. Estos centros de evaluaciones utilizan diversas técnicas, tales como entrevistas profundas, pruebas psicológicas, antecedentes personales, debates en grupo, calificación de otros empleados y ejercicios de trabajo para poder evaluar el potencial futuro. El resultado de cada evaluación puede ser de gran utilidad en la toma de decisiones sobre ascensos de personal, aumentos, traslados, entre otros.

2.2.2.6. Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°. - En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.



Evaluación de Desempeño Laboral de 180°. - Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. - La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.



2.2.2.7. Desarrollo de nuevos métodos de evaluación del desempeño y aplicación de las nuevas tecnologías

2.2.2.7.1. Coaching

Una de las herramientas más eficaces en relación con el desarrollo de las capacidades y competencias de las personas de la organización es el coaching, que podríamos definirlo, siguiendo al autor francés Delivré (2002), como “un proceso para expandir la capacidad de acción efectiva que tiene lugar entre dos personas, coach, conductor o guía, y coachee, que es el guiado o acompañado por el coach, por un periodo de tiempo determinado”. Durante las sesiones de coaching, se suceden una serie de conversaciones o diálogos, en los que el coach hace preguntas, pero no ofrece respuestas, sino que escucha atentamente, dejando que el coachee reflexione sobre las mismas. Se exploran creencias, valores, fuerzas y limitaciones para conseguir unos objetivos, se le ayuda al coachee a entender lo que realmente quiere, y también se estimulan sus potencialidades, movilizándolo a la acción en la consecución de esos objetivos. Por tanto, el coaching es un proceso de reflexión que lleva a la acción, a sacar del coachee lo mejor de sí mismo.

En cuanto a los tipos de coaching, existen varios, de los cuales comentaremos los más interesantes en el seno de una organización, siguiendo la clasificación que nos presenta el autor Giménez Plano (2010), en su artículo sobre Coaching en la Empresa:

El coaching ejecutivo, que consiste en que la empresa solicita el servicio de un coach externo para acompañar a alguno de los miembros de la organización, especialmente utilizado con directivos, que tomará el rol de coachee. El coach se dirige a todos los aspectos de la vida profesional del directivo, contextualizando su papel en la empresa, y examinando sus retos profesionales y su forma de trabajar con el resto del



personal de la organización, teniendo en cuenta tanto las relaciones con los superiores como las de los colaboradores y subordinados.

Entre sus principales beneficios, podemos apreciar un mejor alineamiento de visión, misión y valores personales del directivo con los de la organización.

El otro tipo de coaching es el coaching organizacional, pudiendo ser individual o de equipos y sistemas. El individual se centra en el desarrollo personal y profesional de un individuo particular con relación a su pertenencia a un equipo de la organización. En esta situación, el objetivo primordial es incrementar el desempeño del equipo mediante el incremento del desempeño de los individuos. Por tanto, el foco está en el individuo y no en el equipo.

Analizando más a fondo algunos de los beneficios del coaching de equipos o de sistemas, apreciamos el desarrollo de espíritu de equipo, del pensamiento global en contraposición con el individual, que dará lugar a soluciones de problemas más eficientes y creativas, y en última instancia, la mejora de la cultura organizacional, que reducirá las resistencias a posibles futuros cambios, y la retención del talento, así como la reducción de los costes de reclutamiento y formación.

Como resulta obvio, el coaching puede utilizarse como herramienta para las evaluaciones del desempeño, tanto antes como después de hacer las mismas, aunque aducen Escribano Etayo & García (2004), que será más efectivo después debido a que podrán utilizarse los resultados obtenidos en dicha evaluación como punto de partida para saber qué línea seguir en el proceso de coaching.

Gracias al coaching, las carencias formativas, las habilidades poco desarrolladas y cualquier dificultad que se tenga a la hora de obtener resultados en la organización podrán ser corregidas, aunque el coaching tiene mucha carga actitudinal, lo que significa



que el coachee tendrá que poner de su parte si pretende cambiar algo, y tomárselo con la seriedad que merece Salazar, Cordón & Ferrón, (2011).

En resumen, el coaching es una herramienta muy importante en relación con la evaluación del desempeño, por su característica fundamental de proveedor de feedback de calidad entre coach y coachee, y como medidor en sí del desempeño, pues el coach también evaluará los progresos que haga su coachee, planteando áreas de mejora, así como soluciones o acciones dirigidas a corregir o fomentar esas áreas donde aún hay potencial que desarrollar, tal y como lo expresa Alcalá (2002).

2.2.2.7.2. Mentoring

Según lo define Shea (1994), “el mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, *know-how* y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro”.

Como se puede ver, el mentoring es una herramienta que está dirigida al desarrollo de personas mediante la maximización de su potencial y capacidades, a través de la cual, un tutor o mentor estimula, desafía, alienta, ofrece consejo, guía y ayuda a un mentorizado, también llamado mentee o Telémaco, utilizando técnicas basadas en preguntas para facilitar la toma de decisiones por parte del mentorizado, que afecten a su desarrollo personal y profesional, aportando conocimientos y experiencias que estimulan el aprendizaje de éste. Según Giménez (2012), es importante remarcar que el mentor no hace el trabajo por el mentorizado, sino que busca impulsar al mentorizado más allá de su zona de confort, fomentando su crecimiento autónomo, ofreciendo una perspectiva



diferente cuando se está ante dificultades laborales, y proponiendo metas exigentes para que éste desarrolle de esta forma su potencial.

Por tanto, se aprecia que el mentoring es un proceso similar al coaching, pero Giménez (2012), entiende que se diferencia de éste en que mientras que el coach suele ser un profesional externo, dedicado a desarrollar el potencial de su coachee hacia la consecución de unos objetivos concretos, y que no tiene por qué tener experiencia ni conocimientos técnicos en un área concreta; el mentor es un profesional interno de la empresa que aporta conocimientos y experiencias técnicas mediante una comunicación fluida con su mentorizado, basada en la confianza, la confidencialidad, el respeto mutuo y el compromiso.

La acción del mentoring, como vemos, está muy ligada a la mejora del desempeño, sobre todo si ésta se realiza después de los resultados de la evaluación, pues los mentorizados serán capaces de incorporar a sus funciones los conocimientos, experiencias y habilidades que han aprendido de sus mentores y de las que carecían al realizar la evaluación, y por ello realizarán sus atribuciones de manera más efectiva pudiendo llegar a ser promocionados más rápidamente.

En resumen, el mentoring es una herramienta importante para la evaluación del desempeño porque su objetivo es el mismo: maximizar el potencial del empleado y aumentar su productividad en la empresa, es decir, el mentoring facilita la evaluación del desempeño, porque en las relaciones que se establecen entre mentor y mentorizado se generan vínculos valiosos basados en la comunicación y se transfieren las experiencias y el *know-how* necesarios para un buen desempeño del puesto.



2.2.2.7.3. Evaluación 360°

El Feedback 360° es un sistema de evaluación del desempeño integral donde el colaborador es evaluado por todo su entorno profesional, incluyendo a sus jefes, compañeros, subordinados, y como apuntan Pereda & Berrocal (1999), también proveedores y clientes, pues éstos últimos se encuentran en una óptima posición para evaluar la calidad de los productos y servicios que la empresa les ofrece. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la riqueza y el grado de fiabilidad del sistema, pues se obtienen opiniones diferentes e información respecto al rendimiento del colaborador, proporcionando de forma detallada las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas y negativas que el evaluado posee, y de esta forma podemos hacernos una mejor idea de cómo es en realidad, de forma más amplia y menos sesgada que si sólo hubiese una persona evaluando, tal y como lo entiende Capuano (2004).

La utilidad del feedback 360° radica en que podremos obtener evidencias objetivas del desempeño de una persona, con el fin de poder tomar medidas al respecto, pero también podemos usarlo para hacer promociones de puesto, generar planes de desarrollo profesional, y procesos de mejora que le permita desarrollar aquellas oportunidades y corregir aquellas carencias detectadas aún antes de mantener una evaluación del desempeño formal (Brutus & Gorriti, 2005).

Este sistema, por tanto, está muy ligado a la evaluación del desempeño, aunque es más efectivo si se aplica previamente a ésta como medio de prevención, ya que también se utiliza para mejorar el desempeño, de forma que se maximicen tanto los resultados en la empresa como el desarrollo profesional del colaborador, siendo la clave del proceso de evaluación el feedback, que da nombre a este sistema.



Como sabemos, el feedback o retroalimentación, es un proceso por el que, a través de una comunicación eficaz, el colaborador recibe información sobre cómo ha sido el desempeño percibido por todos los integrantes de su entorno laboral más próximo, al mismo tiempo que el evaluador obtiene las percepciones que ha tenido el colaborador al respecto en su evaluación.

Como apunta Gómez & Mejía (2008), es una técnica relativamente nueva, y aunque su coste suele ser elevado, es muy eficaz para evaluar el desempeño. Como dato a tener en cuenta aducido por Pereda & Berrocal (1999), con respecto a la importancia de utilizar este tipo de evaluación, el 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo tanto, cualquier empresa que desee un aumento en sus niveles de eficiencia en la producción deberá de pensar en la posibilidad de su implementación.

Para realizar la evaluación, en primer lugar, se deberán analizar las competencias laborales para el tipo de puesto que se van a evaluar, y después, se procede a la evaluación en sí, donde se les pide a todos los evaluadores que rellenen un cuestionario en base a dichas competencias puntuándolas numéricamente. También se le suele pedir al propio evaluado que realice una autoevaluación, en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos.

Gómez & Mejía (2008), entienden que el evaluador debe ser lo más objetivo posible al asignar las calificaciones de cada competencia, basándose en comportamientos y hechos observables, y debiendo motivar con un breve comentario aquellos casos en los que la calificación sea inferior a 5, de forma que todas las discrepancias que pudiesen surgir entre las opiniones del evaluado y los evaluadores se puedan discutir de manera objetiva.



Una vez terminadas y recopiladas todas las evaluaciones, se sintetiza la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada, y comienza la fase de feedback, en la que el superior jerárquico mantendrá una entrevista con el evaluado comentando los resultados finales, sin referencias concretas a cada evaluador, pues se garantiza que la evaluación sea anónima, y el informe de evaluación confidencial.

Una vez terminado el proceso de evaluación de 360° se deberán desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, es decir, todos aquellos procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades y carencias detectadas, de forma que se alineen con los objetivos fijados por la empresa. Brutus & Gorriti (2005), observan que ahí radica la importancia de tomar en serio este tipo de evaluaciones y no calificar al colaborador a la ligera, sino de forma razonada y transparente.

2.2.2.7.4. Mindfulness

Los autores Bishop, Lau, Shapiro, & Carlson, (2004), definen mindfulness o “mente plena” como un estado de flexibilidad y atención mental por el que nos encontramos abiertos a lo nuevo, sensibles al medio y conectados con el momento presente. Podemos citar dos Revistas de reconocida fama, que se expresan así sobre el concepto:

La Harvard Business Review (2012), expone que: “la práctica de mindfulness nos enseña a prestar atención al momento presente, a reconocer nuestros sentimientos y emociones y a gestionarlos, especialmente en situaciones altamente estresantes”

Por otro lado, la Revista Forbes (2013), expresa: “el mindfulness, como entrenamiento que permite estar consciente (autoconsciencia) de todos estos fenómenos de la mente, momento a momento, da la posibilidad de disponer de mayor información sobre todos aquellos factores que están afectando a nuestras decisiones y que, sin dicho



entrenamiento, pasamos por alto y condicionan una y otra vez nuestras respuestas. De forma adicional, nos proporciona capacidad y herramientas para realizar una mejor gestión y regulación de nuestras emociones (autorregulación), protegiéndonos de los efectos del estrés y posibilitando una mayor resiliencia y consistencia a lo largo de procesos de alto desgaste emocional”.

El mindfulness es, en definitiva, un medio de ser consciente de nuestras emociones cuando surgen para poder controlarlas, regularlas y aprender de ellas, lo que conllevará cambios positivos en las actitudes y conductas laborales que derivarán en un incremento de la eficacia y calidad del desempeño, así como un aumento de la empatía, asociada a un incremento de la inteligencia emocional, y la comunicación entre los miembros de la organización, que puede ayudar a resolver los conflictos de manera más eficaz.

Por tanto, innegable conexión también tiene el mindfulness con la mejora de la comunicación y el afianzamiento de las relaciones laborales en la empresa, facilitando así el trabajo en equipo y el feedback positivo.

Entre sus principales aportes encontramos que facilita el bienestar personal y reduce el estrés, siendo esto particularmente interesante ya que la cultura empresarial concibe el estrés como algo inherente al desempeño del trabajo, y en realidad, es un síntoma contraproducente que es necesario eliminar, o al menos reducir en la medida de lo posible, puesto que el estrés y las enfermedades asociadas al mismo están directamente relacionadas con la falta de productividad y pérdida de competitividad, además de generar un coste adicional a la empresa (Ray, Baker & Plowman, (2011).

Por tanto, también podemos relacionar el mindfulness con el desempeño, pues esta herramienta ayuda a mejorar la atención y concentración de los empleados en el trabajo, reduce los errores, y facilita el aprendizaje y la toma de decisiones en el marco organizativo, así como la eficiencia personal y el desarrollo profesional.



Por otro lado, otras ventajas del mindfulness se centran en la mejora de la motivación del empleado, su resiliencia, su creatividad, su interés por lo que desconoce y su satisfacción laboral.

2.2.2.7.5. Gestión por competencias

Lévy & Leboyer (1990) sostiene que la gestión por competencias es una de las herramientas más modernas que existen actualmente en relación al desarrollo del potencial de los colaboradores en la organización, aplicándose a campos como el proceso de selección, la formación, el desarrollo, y por supuesto, la evaluación del desempeño. Sin embargo, ¿qué es exactamente una competencia? Capuano (2004), define las competencias de manera simple como “características de la persona relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, que pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, actitudes, valores o capacidades, y pueden medirse u observarse de modo fiable”

Recuerda Puchol (2007), que el término competencia fue acuñado por McClelland hace unos 30 años, definiendo “competencia” como “la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias, además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo, y como señala Gael (1989), posteriormente comparan las conductas de cada empleado con las que en teoría exige el puesto, elaborando los planes de acción necesarios para conseguir que esas conductas o competencias se desarrollen, en su caso. La razón es simple y la expone Lévy-Leboyer (1996), ya no interesa contratar para un



puesto que no va a variar, pues la globalización y los mercados financieros hacen que el entorno social se transforme rápidamente y las organizaciones deben actualizarse constantemente para ser competitivas, por ello una gestión adecuada de las carreras profesionales individuales es de vital importancia, y para ello sería muy conveniente utilizar una evaluación del desempeño basada en las competencias.

Existen muchísimos tipos de competencias, como expone Puchol (2007): “las competencias se componen tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes y valores, rasgos del carácter o motivos”. Entienden Boam y Sparrow (1992) que es muy importante recalcar la mesurabilidad de todos estos componentes, a pesar de ser algunos de ellos de carácter subjetivo, pues de otra forma no sería posible una evaluación de los mismos. Como dice Puchol (2007), las competencias se pueden medir por niveles o grados, de forma que resulte más sencillo analizar cómo de desarrolladas están. Por otro lado, aunque todas las competencias son desarrollables, no todas las competencias son igualmente fáciles de desarrollar, siguiendo el ejemplo del mencionado autor, las habilidades y conocimientos más sencillos, y en cambio, los rasgos del carácter y los motivos más difíciles, pues son innatos en la persona.

Distinguimos competencias diferenciadoras, que son aquellas que diferencian al colaborador sobresaliente en sus competencias de los demás colaboradores; competencias esenciales o umbral, que son aquellas mínimas e imprescindibles para lograr un desempeño suficiente; y, por último, competencias clave, que como su propio nombre indica, son aquellas competencias esenciales adscritas a un puesto de trabajo.

Por supuesto, valga decir que este sistema basado en competencias individuales se debe poner en consonancia con la visión, misión y objetivos de la organización, pues ésta también cuenta con sus propias competencias Puchol, (2007). En pocas palabras de Lévy-Leboyer (1996), los perfiles de competencias configuradores de puestos de trabajo



que demandan las organizaciones deberán asociarse con los recursos individuales con los que cuente la empresa.

Este modelo de gestión por competencias está aún en una fase incipiente en lo que se refiere a su aplicación en las organizaciones, pues ya mencionamos que es una de las técnicas más modernas actualmente, y opina Puchol (2007) que es difícil saber qué impacto tendrán en la configuración empresarial actual. Como frase ilustrativa que nos transcribe el autor español de sus colegas anglosajones: “It is too early to tell how effective competencies are”.

2.2.2.8. Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño

Al momento de evaluar el desempeño, los evaluadores pueden verse afectados por diversas acciones que pueden dificultar el proceso de la evaluación y que perjudicarían los resultados del evaluado, lo que, a su vez, podría repercutir en las metas organizacionales.

Robbins (2000), expone algunos problemas que tienen que ser tomados en cuenta para que la evaluación del desempeño del personal sea lo más objetiva posible. Como primer problema, se menciona el error por indulgencia, que consiste en que los evaluadores otorgan una evaluación alta o algunas veces baja a los colaboradores. Cuando se otorga una evaluación alta, se conoce como error por indulgencia positivo; cuando se otorga una evaluación baja, se conoce como error por indulgencia negativo. Cuando se da el error por indulgencia positivo, se exagera el desempeño de un individuo; es decir, se otorga una valoración más alta de la debida. Por su parte, en el error por indulgencia negativo se minimiza el desempeño y se otorga una puntuación más baja de lo que debería tener. Otro problema frecuente en la evaluación es el efecto del halo, el cual se otorga puntuaciones buenas o malas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que



provoca el evaluado en el evaluador. Asimismo, se menciona el error por similitud, que se da cuando los evaluadores evalúan a los colaboradores de la misma forma en que ellos se perciben a sí mismos; es decir que, cuando los evaluadores encuentran en los colaboradores evaluados características similares a ellos, tienden a beneficiarlos en los resultados, mientras que penalizan a los que no las tienen. Por último, el error de tendencia central o extremos consiste en evaluar a los colaboradores en el punto medio de las escalas de evaluación sin importar si el rendimiento es mayor o menor a lo señalado, mientras que la tendencia a extremos consiste en calificar en los extremos, ya sea positivo o negativo, el rendimiento de los colaboradores.

2.2.2.9. La Entrevista de Retroalimentación en la Evaluación de Desempeño

La retroalimentación es uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño, debido a que es aquí donde el evaluador puede dar a conocer los resultados de la medición del rendimiento. La manera en cómo transmite esos resultados tendrá un impacto, tanto negativo como positivo, en el colaborador. Dessler & Varela (2011), sugieren algunos aspectos importantes a tener en cuenta en la preparación y realización de la entrevista. La preparación adecuada de la entrevista implica los siguientes tres pasos:

Primero, avisar al trabajador con tiempo que se revisará su trabajo. Aquí será necesario repasar la descripción de su puesto, analizar los problemas y recolectar preguntas y comentarios. Segundo, estudiar la descripción de su puesto, comparar el desempeño del empleado con sus estándares y revisar el archivo de sus otras evaluaciones. Finalmente, elegir el mejor lugar para la entrevista y programar el tiempo necesario para ella. Para la realización de la entrevista como primer paso, es necesario tener como finalidad principal reforzar el desempeño satisfactorio o diagnosticar y



mejorar el desempeño insatisfactorio; se debe ser directo y específico en lo que se vaya a transmitir. Como segundo punto, antes de que el colaborador se marche, se debe obtener su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y para cuándo, puede ser útil un plan de acción que indique los pasos y resultados esperados con tiempos establecidos. Luego, se debe asegurar que el proceso sea justo, por ello, resulta esencial permitir que el trabajador intervenga en el proceso de evaluación y que exprese su opinión. Es necesaria la comunicación fluida en todo momento de la entrevista. Finalmente, tal vez el supervisor tenga que lidiar con actitudes defensivas: cuando a un individuo se le comunica que ha tenido un desempeño deficiente, la primera reacción, por lo general, es la negación (Dessler & Varela, 2011).

2.2.3 PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, el significado económico de productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Esta definición se puede complementar señalando que el nivel de producción que puede generar un trabajador debe ser medido en un determinado periodo de tiempo. Evert Gummesson en 2006 identifica a la productividad como un componente que afecta directamente a los beneficios de la empresa. Por ejemplo, en una empresa de servicios del rubro de alimentación, la productividad del personal de cocina estará medido en función de la cantidad de ordenes o comandas que puede atender adecuadamente en un determinado periodo de tiempo y por la cantidad de insumos empleados para conseguirlo. La cantidad de comandas atendidas impacta directamente en las ventas de la empresa, ingresos, mientras que controlar los insumos empleados para evitar el incremento de las mermas disminuye el costo, egresos.



De acuerdo a los autores Barreiro, Diez, Barreiro, Ruzo & Losada (2003) “la productividad es la suma de la gestión individual de cada persona en una entidad con la finalidad de lograr las metas trazadas”.

Respecto a la productividad Chiavenato & Sapiro (2011), “para alcanzar la máxima productividad del empleado se tiene que contar con un liderazgo estratégico y participativo”.

Según Gutiérrez (2014), la productividad viene a ser “la suma de la eficiencia, eficacia y efectividad del personal que labora en una entidad”.

Según Robbins & Coulter (2010), “la productividad se obtiene con menos recursos para conseguir resultados”.

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008). La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Gutiérrez, (2005). La productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los recursos logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades,



mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema.

2.2.3.1. PRODUCTIVIDAD LABORAL

Berghe, (2005). Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Para Cato & Gordon (2009), Gummenson (1998) y Sharma & Sharma (2014), la productividad de los empleados es la pieza clave que las empresas tienen para conseguir el éxito, por ello, obtener una alta productividad laboral debe ser uno de los principales objetivos de las empresas. Brindando otro ejemplo bajo la línea de la empresa de servicio ya mencionada, de nada le vale a la empresa contar con una instalación o ambiente de comida agradable, espacioso y cálido si el personal encargado de atender a los clientes no demuestra una buena productividad. En el caso de este personal su productividad se mide en relación al grado de satisfacción que puedan tener los clientes sobre el trato recibido,



la intención de recomendar la experiencia vivida a terceros y el deseo de retornar en una próxima oportunidad.

Ampliando lo publicado por Sharma & Sharma en 2014, existe una relación directa entre el crecimiento económico, el nivel de rentabilidad y el progreso social con la productividad laboral. Vinculando los ejemplos anteriores, un alto grado de productividad del personal de cocina puede generar ahorro para la empresa al emplear correctamente los insumos, evitando así reposiciones innecesarias o pérdidas por mermas. El personal de atención al cliente promoverá el incremento de las visitas, generando mayores ingresos para la empresa. Al conseguir aumentar los ingresos y disminuir con egresos, la empresa podrá empezar a sentir un crecimiento económico y demostrará un mejor nivel de rentabilidad. Por su parte los propios trabajadores verán incrementado su valor como tales, pudiendo así optar por mejoras salariales, condiciones de trabajo y oportunidades de empleo. Como es apreciable, la productividad de los empleados es un factor determinante de la rentabilidad y el éxito organizacional. Una productividad alta es capaz de aumentar la ventaja competitiva de la empresa mediante la reducción de costos en la realización de las tareas y la mejora de la calidad de la producción nacida de ellas.

2.2.3.2. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Gutiérrez, (2005). La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados o utilizados para producir o generar ciertos resultados. La productividad vista así tiene dos componentes: eficiencia (del total de recursos, cuantos fueron utilizados y cuantos desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados cuantos cumplen los objetivos). Así, buscar eficiencia es tratar de que no haya



desperdicio de recursos, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado).

Productividad= cantidad de productos o servicios realizados más cantidad de recursos utilizados.

Cantidad de recursos utilizados: Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

2.2.3.3. MÉTODO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD

Prokopenko, (1989). La dificultad fundamental para medir la productividad de los servicios y del trabajo de oficina reside en la medición del producto y en la reducción de los diversos tipos de producto a un denominador común. Los ingresos obtenidos por día de trabajo pueden ser una medida más adecuada y orientada hacia las metas para cualquier industria de servicios. En términos financieros, esto podría ser el volumen de servicios vendidos y los costos de los factores; en términos de tiempo podría ser los tiempos tipo para la medición de trabajo. Se puede aplicar el método financiero de cálculo utilizando un sistema común de determinación de los costos; el método de tiempo de trabajo, mediante la aplicación de la medida del trabajo de oficina, lo que incluye lo siguiente:

- Tiempos tipo de trabajo de oficina. En estos sistemas se parte del principio de que el tiempo requerido para realizar determinadas actividades básicas será constante. Todas la actividades o movimientos básicos se miden utilizando cronómetros o registros filmados del trabajo.



- Estudio de tiempos. Es una forma del procedimiento antes mencionado, en donde se emplean técnicas de medición para operaciones sencillas.
- Muestreo al azar (muestreo de actividades). Este método se emplea para reducir los costos de recopilación de datos de un estudio. Las tareas se eligen al azar y se verifican para elaborar un cuadro general de hipótesis razonables.

En un gran banco, por ejemplo, se puede disponer de un sistema de medición de la productividad basado en el tiempo por función (por ejemplo, el tiempo dedicado a tramitar una carta de crédito). El tiempo consagrado a una función particular se registra en un informe de medición del rendimiento de trabajo. Se registra por separado el promedio de horas dedicadas cada día a producir el volumen de trabajo. (Prokompenko, 1989) Los datos del banco sobre el producto por dependencias se comparan con el número de trabajadores de la dependencia para mostrar las tendencias del producto por empleado (por ejemplo, el número de cheques procesados en una dependencia de operaciones y el número de transacciones por cajero). El número de horas trabajadas se divide por el número de horas disponibles para llegar a una eficacia porcentual (por mes). La tendencia en esta relación es una medida del cambio de la productividad, en la que un aumento de la relación indica mejora. Una compañía de seguros mide el porcentaje de la norma obtenida en cada periodo de paga con respecto a cada operación y a cada empleado. Por ejemplo, con respecto a la operación en que los trabajadores seleccionan las solicitudes de seguros, la norma podía ser de doce minutos para examinar un expediente y tramitar la solicitud. Se mide el tiempo real por unidad y se calcula la tasa de utilización es un indicador de un cambio en la productividad. (Prokompenko, 1989).



2.2.3.4. DIMENSIONES DE PRODUCTIVIDAD.

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008). Señalan que existen dos criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

a. Eficiencia.

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Rodríguez & Gómez, (1991). La eficiencia es el grado de eficiencia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.

b. Eficacia.

Fleitman, (2008). La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas. Los indicadores de eficacia son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide los objetivos y metas que estos se cumplan, ya sean a corto o largo plazo. **Se muestran algunos indicadores de eficacia:**



- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto de trabajo.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

Por lo que la eficacia es el resultado logrado en comparación con la productividad a lo largo el tiempo.

c. Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad. (Rodríguez & Gómez, 1991).

Las dimensiones de la productividad según Gutiérrez, (2014), son:



1. Efectividad: viene a ser la consecución de las metas trazadas.
2. Eficiencia: conseguir la meta con menos recursos.
3. Eficacia: conseguir la meta según lo planeado

2.2.3.5. BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD.

David, J. (1985). El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentar su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La importancia de la productividad radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

2.2.3.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Fleitman, (1994). Indica que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa están determinados por.



- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores. En general cualquier proceso, incluso los de mayor grado de automatización, tiene un componente cuantitativo/cualitativo de mano de obra.
- **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

2.2.3.7. COMPARATIVA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DURANTE LOS TRES PERIODOS HISTÓRICOS EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

Tras el análisis de métodos de evaluación del desempeño, ya estamos en condiciones de poder comparar la concepción que se tiene de la evaluación del desempeño en las distintas fases de la gestión empresarial en relación con la productividad.

Si bien el concepto de productividad también ha variado a lo largo de las diferentes etapas, es necesario recordar que con anterioridad a los años ochenta, la productividad se concebía como la suma del desempeño total de los empleados en su puesto de trabajo, por lo que se utilizaban las evaluaciones del desempeño con el fin único de medir y



controlar el rendimiento para aumentar la productividad, tal y como lo exponen Werther & Davis (1996).

Las evaluaciones del desempeño eran consideradas como un coste necesario en el que se tenía que incurrir para saber cuál había sido el rendimiento del empleado y detectar posibles fallos que debían ser corregidos.

En un mundo tan competitivo como el que empezó a surgir a partir de los ochenta, este enfoque se quedaba muy corto, ya que realmente frenaba al colaborador en su desarrollo profesional, pero de la manera que lo describe Drucker (1982), pronto se comprobó que, al satisfacer las necesidades del empleado, la organización también ganaba, y que era posible una combinación de las necesidades económicas de la empresa y las de los colaboradores que trabajan en ella. Desarrollando todo el potencial que tienen los colaboradores se saca mayor partido a los recursos humanos de la empresa, que son los factores más importantes del proceso productivo, por lo que se ganará en eficiencia.

Sobre todo, a partir de la etapa actual, la productividad no se entiende como el grado de producción que una empresa llegue a conseguir, sino que va mucho más allá, dándoles a los colaboradores la importancia clave que tienen en el proceso, y por ello incluyendo como factores ya no productivos, sino más bien diferenciales y de ventaja competitiva toda aquella inversión que se haga en sus necesidades de formación y desarrollo Ulrich, (1997). La nueva forma de entender la productividad considera el conjunto de factores y las sinergias que se producen entre ellos, que benefician tanto al colaborador como a la organización, pues ambos serán más competitivos en el mercado.



De esta manera, la nueva misión de las evaluaciones del desempeño no podrá ser otra que contribuir a la alineación de las necesidades de los colaboradores con los objetivos empresariales, agregando así valor a la empresa, y representando por ello una inversión.

Para completar nuestro análisis, Ulrich (1997), nos recuerda que existen dos elementos clave en el proceso productivo que se habían pasado por alto en las primeras etapas, y son el feedback y la motivación, de tal suerte que, si ambos se optimizan, la productividad aumentará.

La importancia que va cobrando el feedback a lo largo de los años es vital para el desarrollo de las evaluaciones del desempeño en relación con la productividad, ya que se trata de una herramienta de aprendizaje. Por medio del feedback, tanto colaborador como supervisor aprenden el uno del otro, fortaleciendo de igual manera su relación, y el desempeño siempre será mayor cuando se ha recibido una información de mayor calidad sobre cómo realizar una determinada función, y qué cambiar cuando algo no ha salido como se esperaba.

Siguiendo a Robbins (2001), otros aspectos a tener en cuenta en esta nueva concepción de la relación entre evaluación del desempeño y productividad son:

En primer lugar, no sólo se debe tener en cuenta al colaborador individualmente, sino que el desempeño del equipo tiene gran importancia e impacto en la productividad, pues el colaborador también se encuentra motivado por necesidades sociales, como ya indicaba Maslow (1991), y por ello de nuevo serán importantes tanto una buena



comunicación como coordinación. De manera que, por un lado, se busca mayor identificación y reconocimiento de las diferencias individuales, y por otro, se incentiva a un buen desempeño grupal por medio del trabajo en equipo.

En segundo lugar, al encontrarnos con organizaciones cuya jerarquía está descentralizada, y cuyos roles están menos definidos, siendo más flexibles, se incentiva en gran medida la autonomía del colaborador, y es sabido que el individuo necesita cierto grado de autonomía en su actividad para desplegar sus capacidades y aptitudes de manera responsable.

En tercer lugar, la cultura organizativa también puede ser un activo importante en lo que se refiere al desempeño, pues indudablemente los usos comunes de una organización influyen en cómo se lleva a cabo el rendimiento.

Por último, en la actualidad, las evaluaciones del desempeño también desarrollan nuevos usos, ya que incluso se están empezando a evaluar otro tipo de actitudes que parecen no directamente relacionadas con la productividad, pero que como manifiesta Luthans (2005), en realidad sí lo están, como la ética o la integridad profesional.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Autoevaluación: También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de



educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

Banco: Entidad de crédito, es decir de intermediación financiera, que mantiene depósitos en los que las personas físicas o jurídicas ingresan sus excedentes de tesorería a cambio de un interés, utilizando esos fondos para operaciones de crédito a personas con necesidad de financiación o para realizar sus propias inversiones propias. Junto a esta actividad básica, presta otra serie de servicios relacionados con las actividades del sistema financiero.

Calidad de Servicio: Es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso.

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

Coaching: Es un método **que** consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.



Desempeño: El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

Diferencia entre producción y productividad: En términos cuantitativos, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados.

Efectividad organizacional: Sinónimo de eficacia organizacional que depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

Eficiencia: Es la utilización correcta de los recursos disponibles, se refiere a los recursos empleados y los recursos obtenidos, se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones.

Encuesta: Instrumento y/o procedimiento compuesto de una serie de técnicas específicas destinadas a recoger informaciones sobre personas de un colectivo elegido. El rasgo definitivo de la encuesta es el uso de un cuestionario para recoger los datos requeridos por la investigación. La encuesta social dependiendo de las variables de estudio, pueden ser encuesta descriptiva, explicativa, transversal y longitudinal.



Entrevista: Instrumento de recolección de información de una fuente de opinión que gira, por lo general, en torno a una serie de preguntas previamente diseñadas.

La evaluación de desempeño: consiste en evaluar el desempeño de un empleado o de un equipo de trabajo, mediante la identificación de comportamientos observables, por parte de un solo evaluador, generalmente el supervisor inmediato y en algunos casos, pudiéndose agregar el jefe del supervisor, como segundo evaluador. Es una herramienta que persigue fines administrativos más que de desarrollo profesional y puede estar seguido de un mecanismo de recompensas y castigos, premiando el buen desempeño con bonos o incentivos variables, o poniendo llamadas de atención, en los casos de bajo desempeño respecto al desempeño esperado.

La evaluación de 360°: consiste en evaluar el desempeño de un empleado o un equipo de trabajo, mediante la identificación de comportamientos observables (hasta aquí, es similar a la evaluación de desempeño), por parte de varios evaluadores, siendo por tanto más objetiva que la anterior herramienta y resultando en la confección de planes de acción de mejora del desempeño, con fines de desarrollo profesional. Se puede complementar muy bien con el diseño de un plan de carrera, como para incentivar el desarrollo del empleado, pero no persigue fines administrativos tales como ascensos, promociones o castigos que tengan un impacto salarial para el empleado.

Feedback: Retroalimentación. El análisis que haces de hechos ya ocurridos para poder mejorar acciones futuras.



Gestión por competencias: Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Mentoring: O mentoría en español, se define como una relación profesional en la que una persona con experiencia (el mentor) asiste a otro (el mentorado o mentoree) en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia.

Mindfulness: Es la capacidad humana básica de poder estar en el presente y de "recordarnos" estar en el presente. Es decir, constantemente volver al aquí y ahora. Durante los últimos 30 años, la práctica de Mindfulness o Atención Plena está integrándose a la Medicina y Psicología de Occidente.

Productividad laboral: Es como el acto más valioso de la empresa el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización.

Productividad: Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características



técnicas, no así con recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de investigación implica seleccionar o desarrollar uno o más métodos de investigación para determinar el método de investigación y aplicarlos al contexto particular del presente estudio a de utilizar como referencia. Hernández, Fernández, & Baptista, (2010).

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Ubicación geográfica el trabajo de investigación se realizará en el Departamento de Puno, provincia de San Román y distrito de Juliaca, Mibanco zonal Juliaca, Debido a su importancia geoeconómica.



Figura 1: Ubicación geográfica del trabajo de investigación.

Fuente: Google Maps.



Información General de la Empresa

- Razón social: Mibanco, Banco de la Microempresa S.A.
- Nombre comercial: Mibanco
- Ruc: 20382036655
- Domicilio Legal: Av. Domingo Orué No. 165, Surquillo, Lima.

Ubicación del área de investigación:

La investigación se realiza en la provincia de San Román, distrito de Juliaca en el área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca del periodo 2017. La Zonal Juliaca cuenta con 3 Agencias: Agencia Juliaca Matriz ubicado en jr. San Román N° 254, Agencia Juliaca Ubicado en Jr. Huayna Cápac N° 130 y la Agencia Cono Sur Ubicado en la Av. Mártires de 4 de noviembre N° 102.

Características del área de investigación

Como Mibanco nuestro propósito es ser el principal promotor de la inclusión financiera, siendo capaces de acompañar a nuestros clientes en cada etapa de su espiral de progreso, lo que trae como consecuencia una exigencia aún mayor en nuestros estándares de desempeño como institución y mucho más desafiante al formar parte de Credicorp. Tenemos la confianza que, a través del compromiso y el profesionalismo que ponemos en nuestro trabajo, estaremos a la altura del desafío.



Reseña Histórica

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.



MISIÓN

“Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.”

VISIÓN

“Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.”

PRINCIPIOS CULTURALES:

Integridad en todas nuestras acciones

Ellas son el reflejo de nuestra honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, reguladores y en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenecemos.

Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia

Generamos un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal y de esta manera, se comprometen en lograr los resultados que nos proponemos como organización, gestionando con calidad y eficiencia.



Gestionamos los riesgos con responsabilidad

Somos responsables de los riesgos que asumimos e implementamos acciones para controlarlos, para honrar la confianza que han depositado en nosotros los clientes y accionistas, y para contribuir a la estabilidad del sistema financiero.

Apasionados por servir responsablemente al cliente

Todos nuestros esfuerzos están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo.

Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente

Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades.

Somos pioneros y promovemos el cambio

Nuestro compromiso con la inclusión financiera nos impulsa a estar siempre un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil.

Nuestro desempeño económico 2017

En el 2017, consolidamos nuestra participación de mercado en el segmento objetivo de la micro y pequeña empresa (segmento que mantiene una deuda en el sistema financiero inferior a S/ 150 mil), incrementándose de 25.9% en diciembre del 2016 a 26.1% en diciembre del 2017. A diciembre del 2017, las colocaciones brutas de Mibanco ascendieron a S/ 9,376 millones, registrando un incremento de



S/ 757 millones (8.8%), respecto al mismo periodo del 2016. Esto nos permitió mantener la quinta posición dentro del sistema financiero peruano. Adicionalmente, la mora contable de Mibanco se situó en 4.7% a diciembre del 2017, 28 puntos básicos (pbs) por encima del nivel registrado en el mismo periodo del año anterior (4.5%), aumento explicado por el impacto del fenómeno de El Niño Costero. De esta forma, este aumento de la mora contable ha venido acompañado de una mayor cobertura (provisiones/cartera atrasada), ascendiendo de 163.1% en diciembre del 2016 a 184.0% en el 2017, tasa mayor al promedio del sistema bancario. Asimismo, nos mantenemos como la institución de microfinanzas con el mayor número de clientes del sector micro y pequeña empresa, al alcanzar los 714,418 clientes a diciembre del 2017.

Mibanco logró mantener la clasificación "A" otorgada por la empresa Apoyo & Asociados Internacionales (asociada a Fitch Ratings), y la categoría "A", según la empresa calificadora Equilibrium (afiliada a Moody's). A nivel internacional, la clasificación mejoró a la categoría "BBB+" (grado de inversión) otorgada por Standard & Poors. Merece destacarse también el importante trabajo de bancarización que venimos realizando y cuyos resultados fortalecieron nuestro compromiso con la inclusión financiera. El 2017, uno de cada cuatro peruanos logró acceder a un préstamo por primera vez gracias a Mibanco. De un total de 582,224 personas bancarizadas por el sistema financiero, incorporamos a 142,443 (24.5%) personas que accedieron por primera vez a un crédito a través de Mibanco.

Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF)
Segmento Micro y pequeña (S/ 0 – S/ 150M) (saldo vigente)
(En porcentajes)

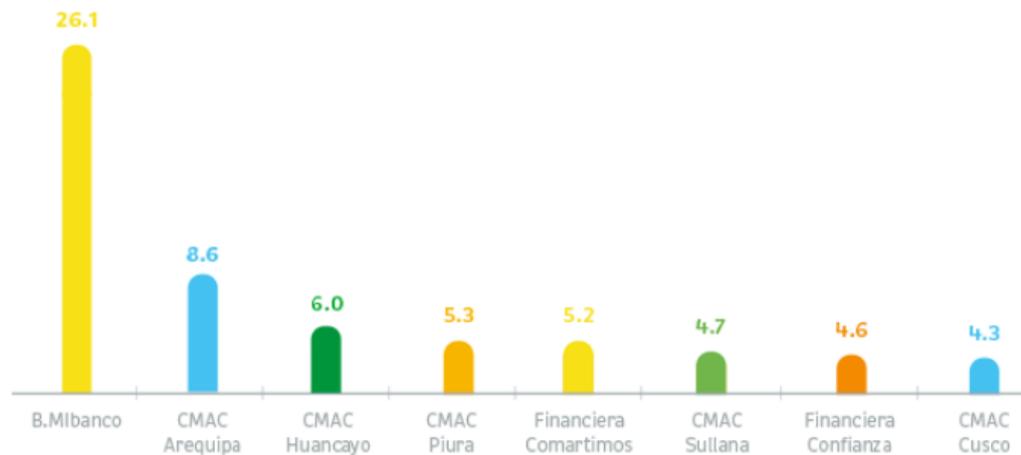


Figura 2: Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas en saldo
Fuente: RCC/SBS

Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF)
Segmento micro y pequeña empresa (clientes)
(En porcentajes)

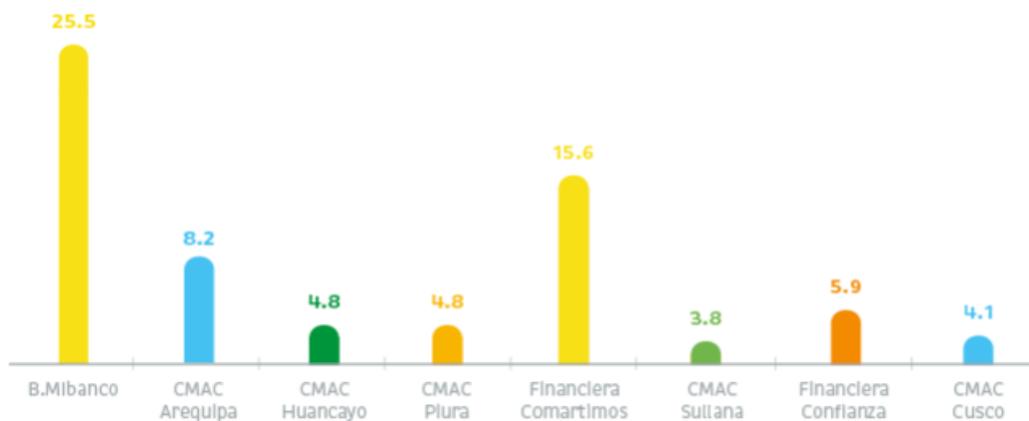


Figura 3: Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas en clientes
Fuente: RCC/SBS

En el 2017 fuimos 10,061 colaboradores en Lima y provincias los que contribuimos a los resultados de Mibanco, de los cuales 5,158 son varones y 4,903 son mujeres.

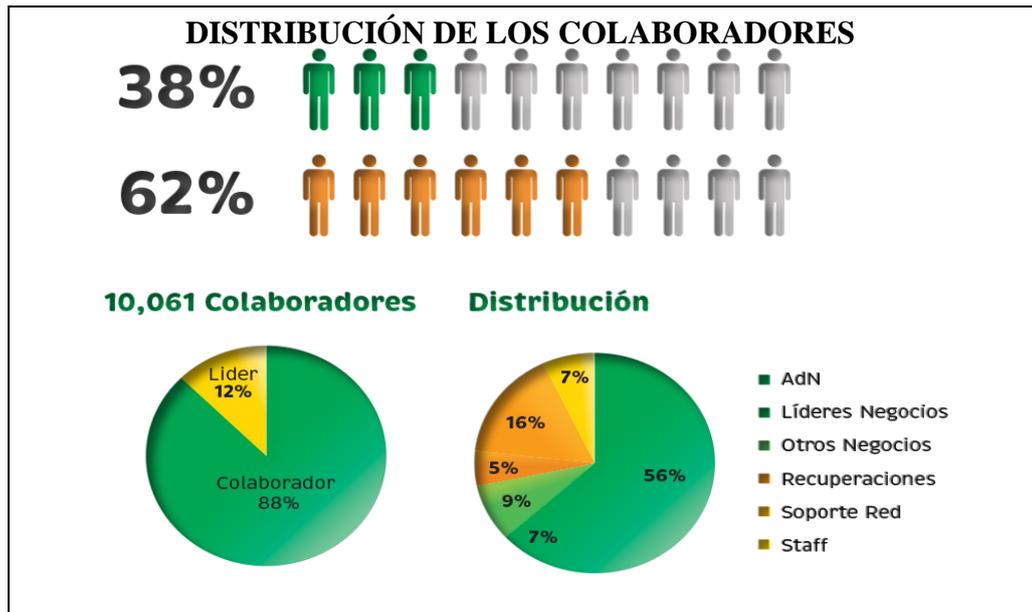


Figura 4: Distribución de los colaboradores en Lima y provincias.

Fuente: Boletín informativo Mibanco S.A.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El proceso de investigación se realizó desde el mes de noviembre del 2018 y concluyendo en febrero del 2020, se tuvo algunos contratiempos en el periodo de investigación por motivos laborales, tiempo y el proceso de adaptación para realizar la presentación y defensa de tesis virtual.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Los materiales utilizados para el presente trabajo de investigación como los recursos tecnológicos y los recursos financieros procedieron de fuente propia; los recursos informáticos sobre la evaluación de desempeño y la productividad procedieron de la encuesta estructurada realizado a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. de la

Zonal Juliaca, asimismo se accedió al análisis documental sobre los resultados de productividad y evaluación de desempeño de Mibanco S.A. del periodo 2017.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

POBLACIÓN. - La población considerada en la presente investigación es de Mibanco SA. Zonal Juliaca, personal del Área de negocios Total de 68 trabajadores.

Tabla 2.

Población de la investigación

Personal del área de Negocios Mibanco S.A. Zonal Juliaca	Cantidad
Gerente Zonal	1
Gerente de Agencia	3
Jefe de Negocios	4
Asesores de crédito	60
Total	68

FUENTE: Elaboración propia según el cuadro de asignación de personal.

MUESTRA. – El tipo de muestra es no probabilística ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, la cual fue determinado en forma intencional y para la caracterización del presente trabajo de investigación se ha determinado 60 Asesores de negocio de la Zonal Juliaca de la empresa Mibanco S.A. La misma se consideró debido que los Asesores de Negocios son los que aportan directamente en la productividad de la empresa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para poder realizar el procesamiento de la información obtenida en el proceso de la investigación, se hizo uso de la función estadística descriptiva de análisis de datos en Microsoft Excel. Debido que el tipo de investigación realizada es descriptivo y el diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, ya que, a partir de un contexto natural se observó los fenómenos tal como se dieron, asimismo se trabajó con 90% de grado de confiabilidad que, según Soto, 2015 significa una alta confiabilidad y para el cálculo del alfa de Cronbach se empleó la varianza de los ítems (Cronbach, 1951).

3.6. PROCEDIMIENTO

3.6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de enfoque cuantitativo porque se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, en base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; al mismo tiempo es secuencial y probatorio según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010).

3.6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, ya que, a partir de un contexto natural se observó los fenómenos tal como se dieron, es decir, se realizó la investigación sin la manipulación deliberada de las variables (no experimental). Por otro lado, se realizó la obtención de información y recopilación de datos en un momento único (transversal); para un análisis posterior de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).



3.6.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizaron en el trabajo de investigación son los siguientes:

a). Método Analítico. - Método que separa en partes, con el fin de conocer los detalles o particularidades de un todo. Se trató de comprender la integridad de un asunto o su totalidad, a través de sus partes. Es por eso que la ciencia es eminentemente analítica” Rivera, (2012). Con el mencionado método se realizó el análisis de resultados obtenidos en la encuesta de Modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad.

b). Método Deductivo. Método que comienza con verdades establecidas, para lograr las particulares. Es decir, se llega a la deducción de los asuntos particulares por la verdad conocida Rivera, (2012). Con el método deductivo empezó a analizar de lo general a lo específico, refiriéndonos al análisis de datos. Este método también permitió realizar los siguientes pasos: observación del hecho a estudiar, creación de hipótesis para analizar y explicar dichos hechos, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis y para la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. El mencionado método permitió partir de afirmaciones generales como la hipótesis para luego analizar cada pregunta de la encuesta de Modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad.

3.6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, por que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí se recogió los datos sobre la base de una hipótesis, en donde se exponen y se resume la



información de manera cuidadosa y luego se analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos, también se establecieron hipótesis descriptivas, en este caso son las variables modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad en un contexto en particular. Sampieri, Fernández & Baptista (2014).

3.6.5. FUENTES DE INFORMACION, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS

Fuentes de Información.

La investigación se desarrolló con la obtención de datos de fuente primaria: a través de la encuesta estructurada, asimismo se realizó el uso de la observación e indagación y fuentes secundarias: A través de la información de documentos o resultados de evaluación de desempeño laboral y la productividad de los Asesores de Negocios.

Técnicas para la recolección de datos.

- **Observación documental.** - Se interactuó con la realidad y fue útil para corroborar la información obtenida. Además, se obtuvo fuentes de información de Mibanco S.A. del área de negocios de la Zonal Juliaca sobre la evaluación de desempeño y la productividad de los Asesores de Negocios.
- **Encuesta estructurada.** - Se realizó de acuerdo a la necesidad de la investigación e indicadores las mismas son dirigidos al área de negocios de la Zonal Juliaca



Mibanco S.A. la misma se estructuró según las dimensiones de modelo de evaluación de desempeño y la productividad, La encuesta es una técnica muy utilizada en investigaciones. Es un medio adecuado para obtener datos o informaciones que sólo pueden aportar los sujetos acerca de un determinado problema. La encuesta constituye, a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias. Ramírez, (1987).

Instrumentos

- **Guía de observación documental.** - Sirvió como guía para realizar la investigación y para formular el marco teórico conceptual del modelo de evaluación de desempeño laboral y la productividad.

Una guía de observación, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. La guía de observación puede actuar como marco teórico. Al consultar esta guía, el observador accederá a información que le ayudará a saber cómo realizar su tarea y encuadrar su trabajo, Pérez & Merino, (2012).

- **Cuestionario.** - Según el autor Meneses, (2016). Es el instrumento estandarizado que se empleó para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permitió plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo

y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés. En cuanto al modelo de evaluación de desempeño laboral, se utilizó un cuestionario basado en 12 ítems, Se realizó el análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) lo cual indica que el cuestionario se encuentra con una alta confiabilidad de 0.9, asimismo se aplicó la escala de medición de Mibanco S.A. y en la productividad se utilizó un cuestionario basado en 10 ítems, el cual nos permitió determinar el nivel de productividad la cual es tomada como referencia de una tesis de maestría en gestión de talento humano. (Pizarro, 2016) y tesis de gestión del cambio organizacional y productividad de los colaboradores del área de negocios en la entidad financiera Mi Banco S.A. Agencia Mariscal Cáceres. Quispe de la Cruz. C. (2016); Según el siguiente valor y niveles:

Tabla 3.

Instrumento de medición del cuestionario aplicado a los Asesores de Negocios

DESCRIPCIÓN	VALOR	NIVELES	ESCALA DE MEDICIÓN
Totalmente de acuerdo	5	Alto	$\geq 100\%$
De acuerdo	4		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Regular	$\geq 85\%$ y $< 100\%$
En desacuerdo	2		
Totalmente en desacuerdo	1	Bajo	$< 85\%$

FUENTE: Pizarro, 2016 y escala de medición de desempeño de Mibanco S.A.



3.6.6. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Después de realizar las encuestas se concretó el análisis de los datos mediante la estadística descriptiva, las mismas que fueron clasificadas, tabulados, graficados, interpretados y analizados de acuerdo al siguiente proceso:

Primero: Se tabuló los datos recolectados, durante la ejecución del proyecto.

Segundo: Se procedió a presentar los datos en tablas y figuras por pregunta y un resumen por dimensión.

Tercero: Se analizó e interpreto los resultados tomando los porcentajes más significativos de cada tabla y figura con la intención de poder analizar y discutir, lo que también permitió verificar y comprobar las hipótesis.

Cuarto: Se realizó la discusión correspondiente para las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

3.6.7. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.

Se realizó el análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach), para el cuestionario de modelo de evaluación de desempeño laboral aplicado a 60 asesores de negocios de Mibanco S.A. con resultado de 0.90 la misma indica que el cuestionario se encuentra con alta confiabilidad. Según Sampieri (2014), indica que es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Esto quiere decir que un instrumento es confiable cuando al ser aplicados varias veces los resultados obtenidos no van a cambiar. Para interpretar el grado confiabilidad Soto (2015), nos muestra la siguiente escala:

Tabla 4.

Grado de confiabilidad Alfa de Cronbach

-1	A	0	= No es confiable
0.01	A	0.49	= Baja confiabilidad
0.5	A	0.75	= Moderada confiabilidad
0.76	A	0.89	= Fuerte confiabilidad
0.9	A	1	= Alta confiabilidad

FUENTE: Soto, 2015

Para el cálculo del alfa de Cronbach se empleó la varianza de los ítems (Cronbach, 1951).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems K = 12

V_i = Varianza de cada ítem $\sum V_i = 14.61$

V_t = Varianza del total $V_t = 84.8$

$$\alpha = (12/(12-1))*(1-(14.61/84.8))$$

$$\alpha = 0.90$$

Los valores de alfa de Cronbach, aplicado al cuestionario de Modelo de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca se encuentra con alta confiabilidad.



3.7 VARIABLES

Las variables utilizadas son las siguientes:

Variable 1: Modelo de evaluación del desempeño laboral

Dimensiones:

- Proceso de evaluación del desempeño
- Retroalimentación
- Conocimiento
- Objetividad

Variable 2: Productividad

Dimensiones:

- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al analizar los resultados significa: describir, interpretar y discutir los datos numéricos o figuras que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procedimiento de datos. El análisis se realizó considerando los contenidos del marco teórico y en relación con las interrogantes, objetivos y variables e indicadores de la investigación. A fin de recolectar la información necesaria para el presente trabajo de investigación.



En cuanto al modelo de evaluación de desempeño laboral, se utilizó un cuestionario basado en 12 ítems, asimismo se realizó el análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach), aplicado a 60 asesores de negocios de Mibanco S.A. con resultado de 0.90 la misma indica que el cuestionario se encuentra con alta confiabilidad; es decir que al ser aplicados varias veces los resultados obtenidos no van a cambiar. En el caso de productividad se utiliza un cuestionario que nos permite determinar el nivel de productividad, la cual es tomada como referencia de una tesis de maestría en gestión de talento humano. Pizarro, (2016) y tesis de gestión del cambio organizacional y productividad de los colaboradores del área de negocios en la entidad financiera Mi Banco S.A. Agencia Mariscal Cáceres, Lima. Quispe de la Cruz, (2016).



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se detalla y se analiza los resultados obtenidos de la investigación, con el objetivo de analizar los procedimientos del modelo de evaluación del desempeño laboral y determinar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Luego se propone lineamientos para mejora del modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad.

La investigación se ejecutó conforme a los objetivos específicos y del objetivo general, para ello se detalla en tablas, figuras y la interpretación de los resultados, de conformidad a la información obtenida mediante análisis de datos estadísticos.

4.1.1.- ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL REALIZADO A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO S.A. DE LA ZONAL JULIACA, PERIODO 2017.

DIMENSIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Proceso de evaluación del desempeño
- Retroalimentación
- Conocimiento
- Objetividad

Tabla 5.

Proceso de evaluación del desempeño

Proceso de evaluación del desempeño	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Conoce el proceso de evaluación de desempeño laboral de Mibanco S.A. y cree que es el adecuado	23	28	9	60
La comunicación de expectativas de tus Roles y Responsabilidades fue claro	7	35	18	60
Frecuencia Total	30	63	27	120
%	25%	53%	23%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

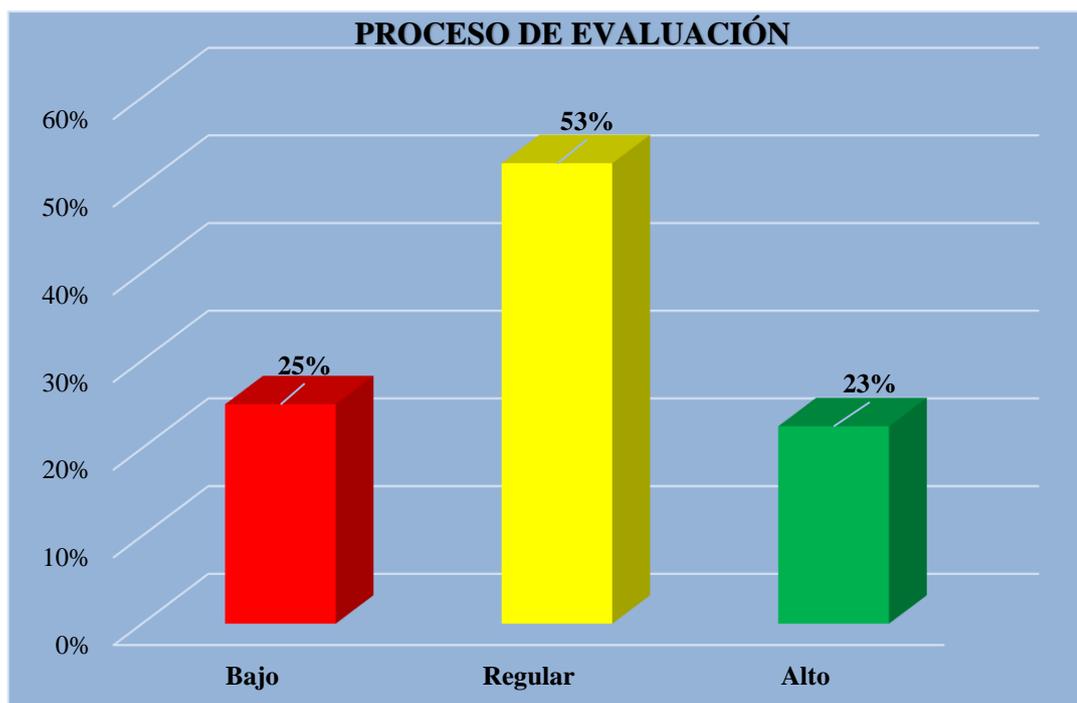


Figura 5: Proceso de evaluación del desempeño

Fuente: Tabla 5

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 5 se observa que el 23% de Asesores de Negocios indicaron que el proceso de evaluación del desempeño laboral es Alto, 53% de Asesores



de Negocios calificaron como regular el proceso de evaluación del desempeño laboral y un 25% de Asesores de Negocio indicaron que el proceso de evaluación de desempeño es bajo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que solo el 23% de AdN conoce a cabalidad el proceso de evaluación de desempeño laboral, asimismo recibió con claridad sobre la comunicación de expectativas de sus roles y responsabilidades, 53% de AdN indicaron que conocen regularmente el proceso de evaluación de desempeño, la comunicación de expectativas de sus roles y responsabilidades que recibieron no les explicaron detalladamente y un 25% AdN manifestaron no es adecuado el proceso de evaluación y que deberían de comunicar con anticipación sobre sus roles y responsabilidades.

Dessler (2001), llevar de manera eficiente el proceso de evaluación del desempeño es el tener conocimiento, tanto el evaluador como los subordinados, de las obligaciones, políticas y normas del trabajo, ya que, una vez establecido esto, se comprenden con mayor facilidad los objetivos o metas que se desea lograr en la organización. De acuerdo al análisis realizado el Proceso de evaluación del desempeño es regular.

Tabla 6.

Retroalimentación

Retroalimentación	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Tú líder te comunico con anticipación sobre la reunión de evaluación de desempeño laboral.	8	35	17	60
Tu líder evaluador Identificó adecuadamente tus fortalezas y oportunidades de mejora.	8	33	19	60
Consideras que fue adecuado la reunión de retroalimentación.	20	20	20	60
Con tu líder evaluador realizaron un plan de acción para la mejora de tu desempeño y la productividad.	26	25	9	60
El tiempo de duración de la reunión y el ambiente donde se realizó la evaluación de desempeño laboral fue adecuado.	19	30	11	60
Que evalúen adecuadamente tu desempeño laboral, permite que mejore tu productividad.	3	32	25	60
Frecuencia Total	84	175	101	360
%	23%	49%	28%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

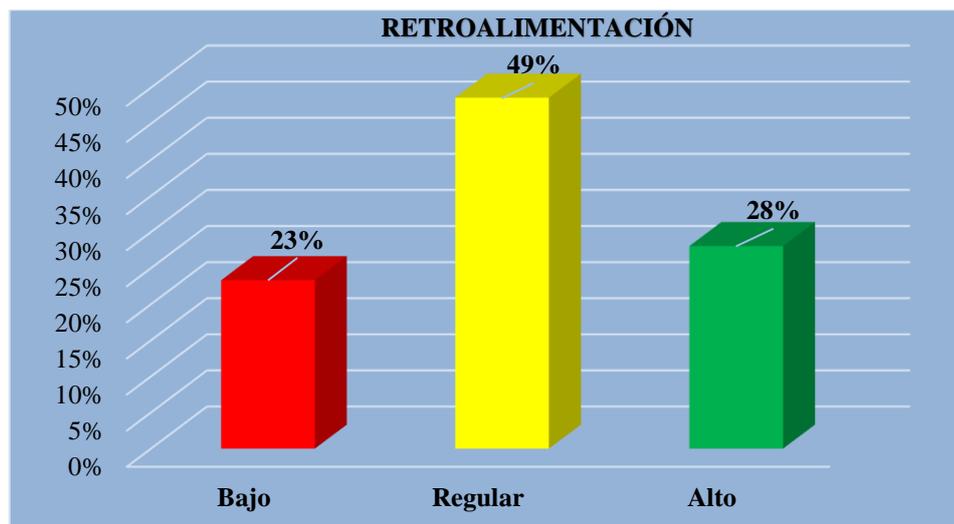


Figura 6: Retroalimentación

Fuente: Tabla 6

Elaboración: Propia



De acuerdo a la Tabla y Figura 6 se observa que el 28% de Asesores de Negocios indicaron que el proceso de retroalimentación es Alto, 49% de Asesores de Negocios calificaron como regular el proceso de retroalimentación y un 23% de Asesores de Negocio indicaron que el proceso de retroalimentación es bajo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que 28% de Asesores de Negocios consideran que fue excelente la reunión de retroalimentación, asimismo su líder evaluador identificó adecuadamente sus fortalezas, oportunidades de mejora y realizaron un plan de acción para la mejora de su desempeño y productividad, 49% de Asesores de Negocios consideran que estuvo regular la reunión de retroalimentación realizado por su líder inmediato debido que no fueron comunicados con anticipación para la reunión, asimismo el tiempo y el ambiente donde se desarrolló la reunión no ayudó a realizar adecuadamente un plan de acción de mejora del desempeño y productividad, 23% de Asesores indicaron que no fue adecuado la reunión de retroalimentación y no identificaron sus fortalezas y oportunidades de mejora de forma consistente y no desarrollaron ningún plan de acción, la reunión fue improvisada con muchas interrupciones.

Dessler & Varela, (2011). La retroalimentación es uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño; Primero, avisar al trabajador con tiempo que se revisará su trabajo. Aquí será necesario repasar la descripción de su puesto, comparar el desempeño del empleado con sus estándares y revisar el archivo de sus otras evaluaciones; elegir el mejor lugar para la entrevista y programar el tiempo necesario para ella, es necesario tener como finalidad principal reforzar el desempeño satisfactorio o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio; se debe ser directo y específico en lo que se vaya a transmitir. Como segundo punto, antes de que el colaborador se marche, se debe obtener su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y para cuándo,

puede ser útil un plan de acción que indique los pasos y resultados esperados con tiempos establecidos. Luego, se debe asegurar que el proceso sea justo, por ello, resulta esencial permitir que el trabajador intervenga en el proceso de evaluación y que exprese su opinión.

Tabla 7.

Nivel de Conocimiento

Conocimiento	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Conoces y Cumples con tus roles, responsabilidades e indicadores individuales	6	35	19	60
Conoces tus resultados de evaluación de desempeño laboral	23	24	13	60
Sientes que tu líder evaluador está preparado para realizar una adecuada evaluación de desempeño	6	36	18	60
Frecuencia Total	35	95	50	180
%	19%	53%	28%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

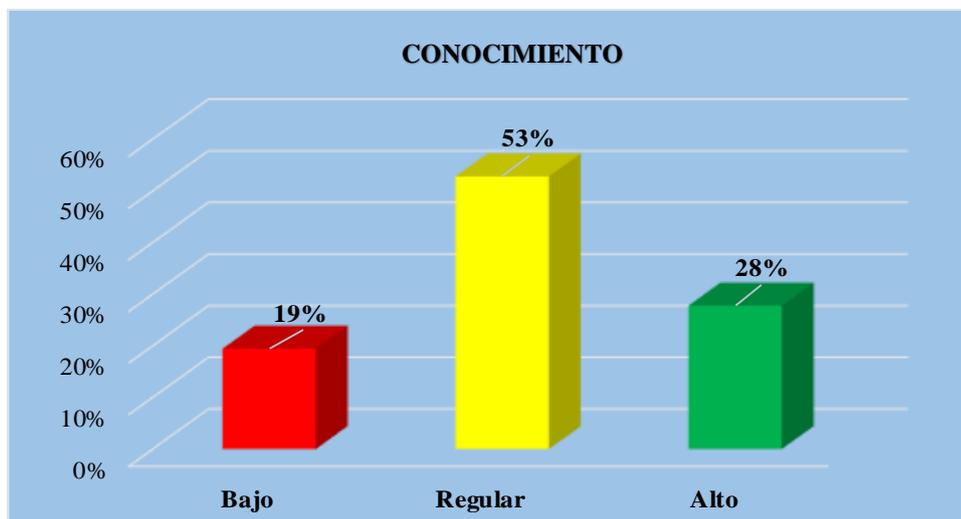


Figura 7: Nivel de Conocimiento

Fuente: Tabla 7

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 7 se observa que el 28% de Asesores de Negocios indicaron que conocen sus resultados de la evaluación, asimismo conocen y cumplen con

sus roles, responsabilidades e indicadores individuales y confían en su líder evaluador, 53% de Asesores de Negocios calificaron como regular y un 19% de Asesores de Negocios indicaron que es bajo el conocimiento de sus resultados, el cumplimiento de sus responsabilidades y no confían en el conocimiento de su líder evaluador.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que el 28% de Asesores de Negocios conocen sus resultados y cumplen con sus roles, responsabilidades y con sus indicadores individuales mes a mes de forma sostenible, 53% de Asesores de Negocios conocen regularmente sus resultados y tienen un cumplimiento regular con sus roles, responsabilidades y sienten que su líder evaluador aún tiene oportunidades de mejora y que la empresa pueda invertir en capacitaciones sobre evaluación del desempeño y un 19% de Asesores de Negocios manifestaron que no conocen bien sus roles, responsabilidades y que sus indicadores individuales no son favorables.

Tabla 8.

Objetividad del proceso de evaluación

Objetividad	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es justo y objetivo	26	24	10	60
Frecuencia Total	26	24	10	60
%	43%	40%	17%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

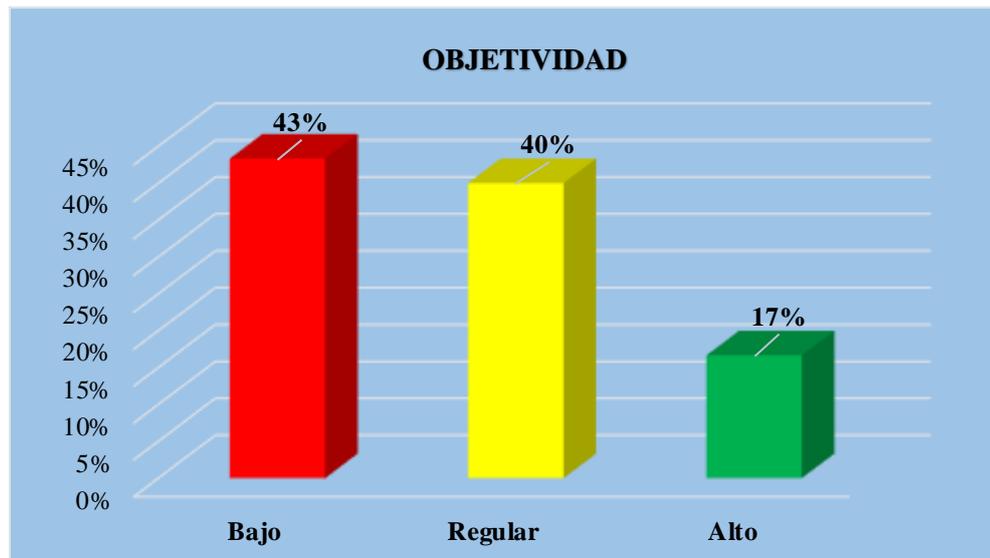


Figura 8: Objetividad del proceso de evaluación

Fuente: Tabla 8

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 8 se observa que el 17% de Asesores de Negocios indicaron que la evaluación de desempeño realizada tiene alta objetividad, 40% de Asesores de Negocios indicaron que la evaluación de desempeño realizada tiene regular objetividad y 43% de Asesores de Negocios respondieron que la evaluación realizada tiene baja objetividad, indicando que la evaluación de desempeño laboral que realiza su líder inmediato no es justo y objetivo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que solo el 17% de Asesores de Negocios confían íntegramente en la objetividad de la evaluación de desempeño realizado por el evaluador, 40% de Asesores de Negocios consideran que la evaluación de desempeño laboral se debe llevar con mucha responsabilidad, objetividad y que aún existe oportunidades de mejora y un grupo representativo de 43% de Asesores de Negocios consideran que el proceso de evaluación realizada por su líder inmediato no es justo y objetivo.

Ramos, (2014) sostiene que llevar a cabo una evaluación del desempeño de forma objetiva, es necesario fijar objetivos claros en el programa de evaluación, formar a los evaluadores en la medida que sea posible para evitar sesgos y errores, utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso.

Tabla 9.

Resultado del Modelo de evaluación del desempeño laboral

Modelo de evaluación del desempeño laboral	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje
Alto	$\geq 100\%$	188	26%
Regular	$\geq 85\%$ y $< 100\%$	357	50%
Bajo	$< 85\%$	175	24%
Total		720	100%

FUENTE: Resultado de las tablas 5,6,7 y 8

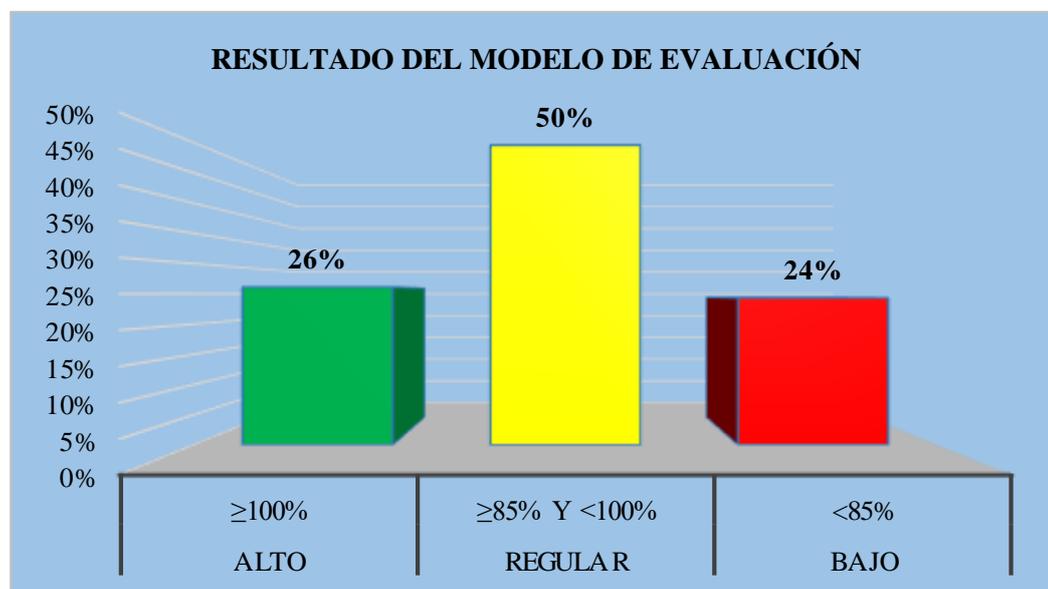


Figura 9: Resultado del Modelo de evaluación del desempeño laboral

Fuente: Tabla 9

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados en cuanto a proceso de evaluación de desempeño, retroalimentación, conocimiento y objetividad; aplicado a los Asesores de Negocios de Mibanco Zonal Juliaca, según la Tabla y Figura 9, el 26% de Asesores de Negocios

indicaron que el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado a los Asesores de Negocios es Alto, el 50% de Asesores de Negocios indicaron que el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado a los Asesores de Negocios es Regular y el 24% de Asesores de Negocios indicaron que el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado a los Asesores de Negocios es bajo. Por lo que se determina que el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca es Regular.

4.1.2. DETERMINAR LOS RESULTADOS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO S.A. DE LA ZONAL JULIACA, PERIODO 2017.

DIMENSIONES DE LA PRODUCTIVIDAD MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA

Tabla 10.

Nivel de efectividad

Efectividad	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Siente que su trabajo contribuye con las metas, objetivos y misión de la Empresa	0	33	27	60
Las personas de tu equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad	5	40	15	60
Frecuencia Total	5	73	42	120
%	4%	61%	35%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

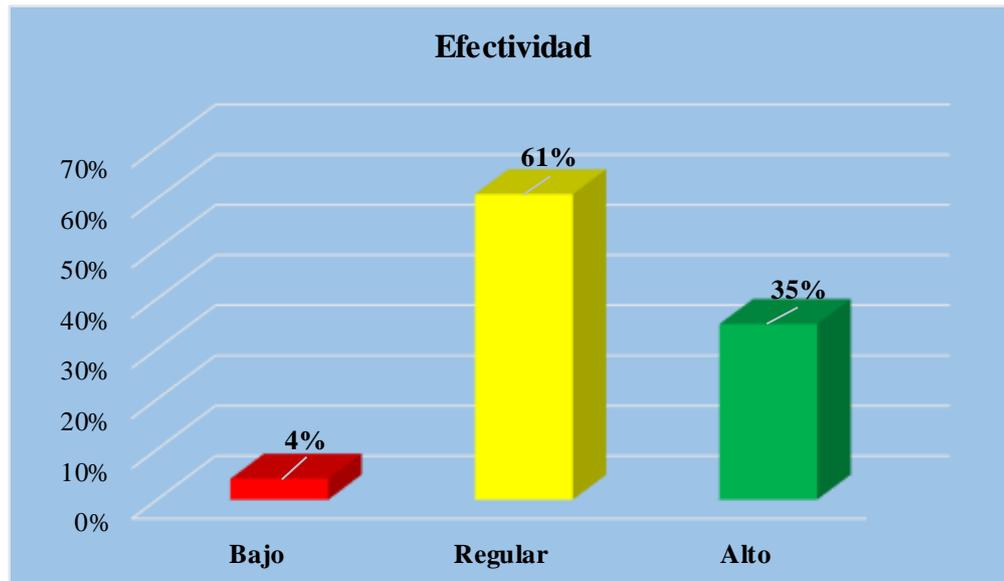


Figura 10: Nivel de efectividad

Fuente: Tabla 10

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 10 se observa que el 35% de Asesores de Negocios tienen un nivel de efectividad Alto, 61% de Asesores de Negocios tiene un nivel de efectividad regular y un 4% de Asesores de Negocio cuentan con nivel de efectividad bajo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que el 35% de AdN cuentan con nivel de efectividad Alto, están totalmente comprometidas con brindar productos y servicios de alta calidad, la misma contribuye al logro de la metas y objetivos organizacionales, asimismo ayuda a transformar la vida de los clientes y colaboradores en el espiral del progreso, 61% de Asesores de negocios están regularmente comprometidos con el logro de objetivos, ofrecer productos y servicios de alta calidad, y un 4% de AdN cuenta con bajo nivel de efectividad que como equipo no ofrecen servicios y productos de alta calidad la misma repercute en que los clientes envíen pocos referidos e impacta en la productividad.



Gutiérrez, (2014) la Efectividad viene a ser la consecución de las metas trazadas, capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él, asimismo es el porcentaje alcanzado; para el presente trabajo de investigación realizada se alcanzó un nivel de efectividad regular.

Tabla 11.

Nivel de Eficiencia

Eficiencia	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
La infraestructura de la entidad es adecuado para el desarrollo de tus actividades laborales	2	35	23	60
Cuentas con la información necesaria sobre normas, procedimientos y políticas de crédito para hacer bien tu trabajo	2	32	26	60
Cuentas con los recursos y herramientas necesarias para hacer tu trabajo de manera eficiente	2	35	23	60
Frecuencia Total	6	102	72	180
%	3%	57%	40%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

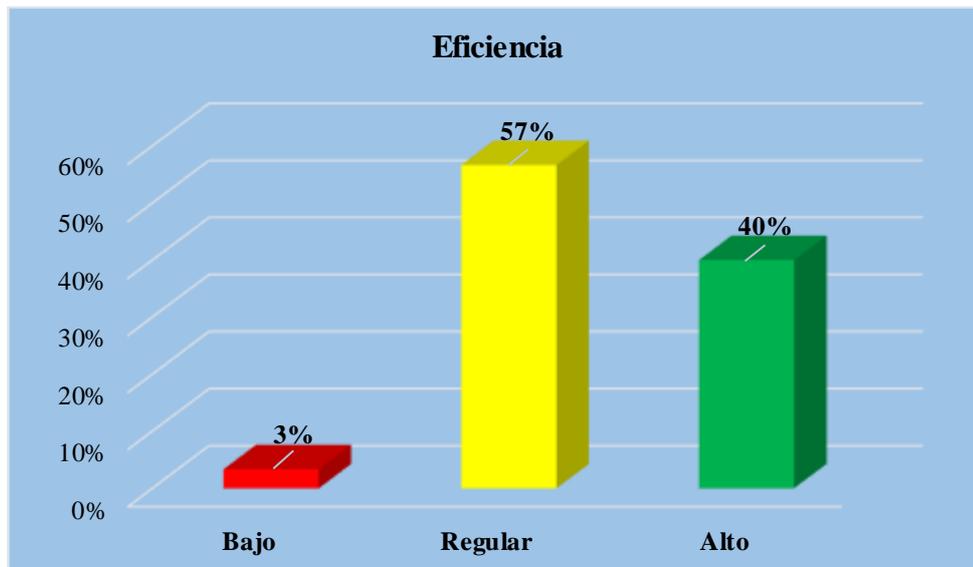


Figura 11: Nivel de eficiencia

Fuente: Tabla 11

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 11 se observa que el 40% de Asesores de Negocios tienen un nivel de eficiencia Alto, 57% de Asesores de Negocios tiene un nivel de eficiencia regular y un 3% de Asesores de Negocio cuentan con nivel de eficiencia bajo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que el 40% de AdN cuentan con nivel de eficiencia Alto, cuentan con recursos, herramientas y conocen perfectamente los procedimientos, la normativa y que trabajan en un infraestructura adecuada para el buen desempeño de sus labores, 57% de Asesores de negocios conocen de forma regular los procedimientos, normativa, políticas de crédito de la empresa, asimismo no aprovechan las herramientas y recursos que cuenta la empresa, razón por el cual les demanda mayor tiempo en realizar sus actividades diarias, y un 3% de AdN cuentan con bajo nivel de eficiencia, que no conocen bien sobre los procedimientos, normativa y políticas de la empresa y que probablemente estarían realizando un trabajo improvisado, sin la adecuada utilización de herramientas asignadas y el aprovechamiento de la infraestructura.

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008) Eficiencia es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y la utilización correcta de los recursos disponibles, se refiere a los recursos empleados y los recursos obtenidos, se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones. Para el presente trabajo de investigación realizada se alcanzó un nivel de eficiencia regular.

Tabla 12.

Nivel de Eficacia

Eficacia	Bajo	Regular	Alto	Total Encuestados
Cumples con la meta asignada	14	29	17	60
Tú productividad está acorde a lo solicitado como meta por el banco	13	32	15	60
Siempre has superado la meta asignada	13	35	12	60
Existe trabajo en equipo en la entidad	20	33	7	60
Realizas planificación adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de productividad	22	23	15	60
Frecuencia Total	82	152	66	300
%	27%	51%	22%	100%

FUENTE: Resultado de la encuesta realizada a los Asesores de Negocios de Mibanco S.A. Zonal Juliaca, 2017.

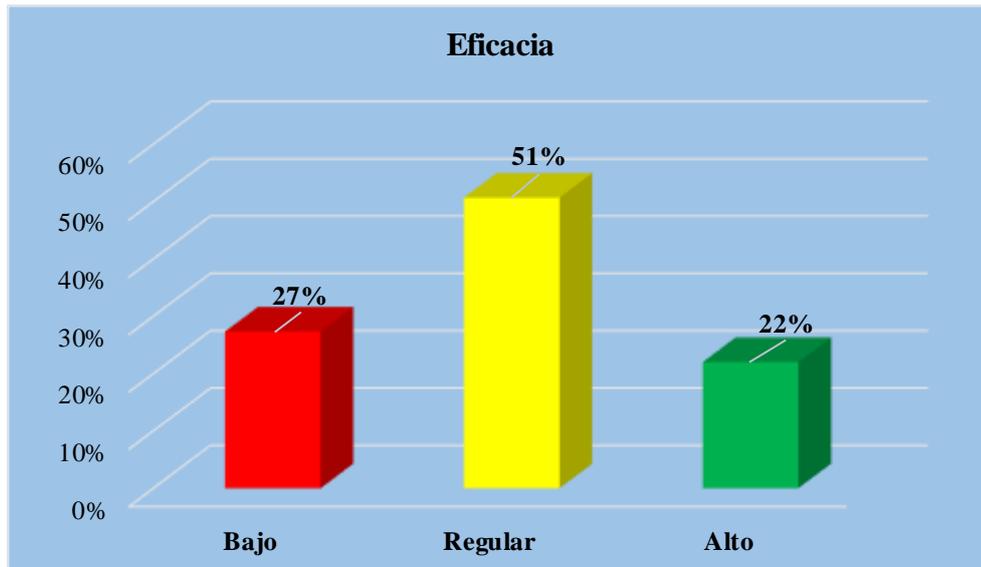


Figura 12: Nivel de Eficacia

Fuente: Tabla 12

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla y Figura 12 se observa que el 22% de Asesores de Negocios tienen un nivel de eficacia Alto, 51% de Asesores de Negocios tiene un nivel de eficacia regular y un 27% de Asesores de Negocio cuentan con nivel de eficacia bajo.

Según los resultados obtenidos nos permite deducir que el 22% de AdN cuentan con nivel de eficacia Alto, realizan un trabajo planificado la misma les permitió cumplir y superar de forma sostenida sus indicadores aportando a la meta de productividad, asimismo están totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo que realizan, 51% de AdN alcanzaron la meta de productividad regularmente, indicaron que varía en función a los meses y clientes, consideran que tienen oportunidades de mejora, las veces que organizaron y planificaron sus actividades en su mayoría obtuvieron resultados favorables, asimismo aún falta consolidar el trabajo en equipo para obtener resultados comunes y un 27% de AdN cuentan con bajo nivel de eficacia, respondieron que no es fácil superar la meta asignada debido que la empresa exige cumplir con varios indicadores

financieros, existe mucha competencia, asimismo reconocen que no planifican sus actividades diarias y que estarían realizando un trabajo improvisado.

Fleitman, (2008). La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas. Los indicadores de eficacia son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide los objetivos y metas que estos se cumplan, ya sean a corto o largo plazo. Para el presente trabajo de investigación realizada se alcanzó un nivel de eficacia regular.

Tabla 13.

Resultado de Productividad

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje
Alto	$\geq 100\%$	180	30%
Regular	$\geq 85\%$ y $< 100\%$	327	55%
Bajo	$< 85\%$	93	16%
Total		600	100%

FUENTE: Resultado de las tablas 10, 11 y 12

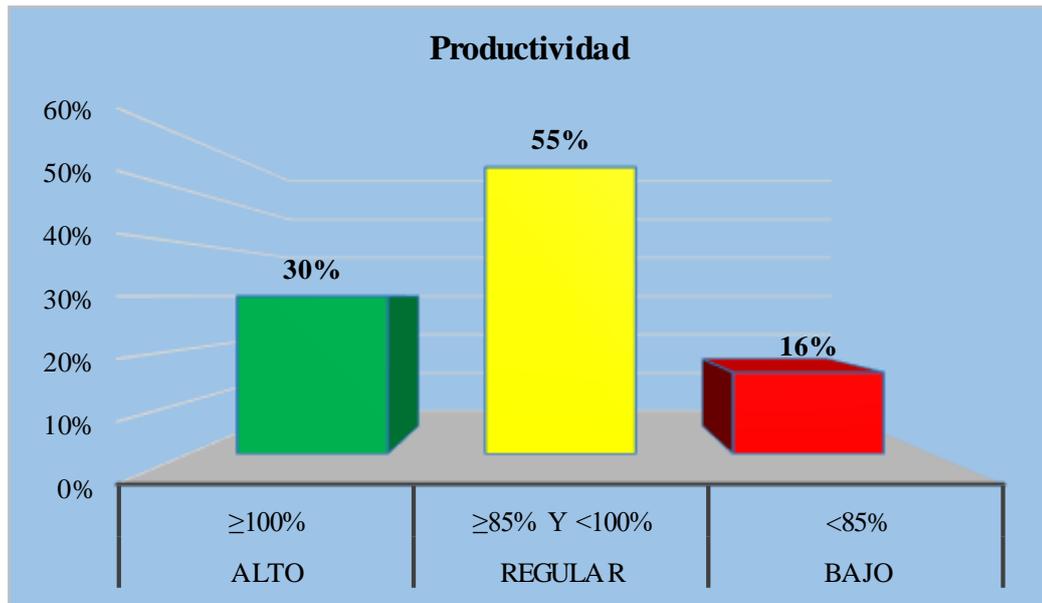


Figura 13: Resultado de Productividad

Fuente: Tabla 13

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados en cuanto a Efectividad, Eficiencia y eficacia, determinamos el nivel de productividad de los Asesores de Negocios de Mibanco Zonal Juliaca, según la Tabla y Figura 13, el 30% de Asesores de Negocios se encuentra con una productividad laboral Alto, el 55% de Asesores de Negocios cuenta con nivel de productividad regular y el 16% de Asesores de Negocios cuentan con nivel de productividad bajo. Por lo que se determina que el nivel de productividad de los Asesores de Negocios de Mibanco Zonal Juliaca es Regular.

Según Gutiérrez (2014), la productividad viene a ser, la suma de la eficiencia, eficacia y efectividad del personal que labora en una entidad.



4.1.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Después de haber realizado el análisis e interpretación de resultados, es necesario contrastar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación a fin de validar o rechazar dichas hipótesis.

4.1.3.1. Contraste de la Hipótesis Específica 1

“El modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.”

Los resultados obtenidos de acuerdo al Cuestionario de modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, en todas sus dimensiones como proceso de evaluación del desempeño, retroalimentación, conocimiento dio como resultado regular excepto en nivel de objetividad con calificación baja, en resumen tenemos en la figura 9, con un porcentaje del 50% ha permitido demostrar que el modelo de evaluación de desempeño laboral es regular, con respecto al año 2017. Por lo tanto, contrastando con nuestra hipótesis de estudio, se da por validada.

4.1.3.2. Contraste de la Hipótesis Específica 2

“La productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.”

Los resultados obtenidos de acuerdo al Cuestionario de Productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, en la figura 13, ha permitido demostrar que la productividad es Regular, con respecto al año 2017 se obtuvo un porcentaje del 55% de Asesores de Negocios cuenta con nivel de productividad



regular; asimismo según el análisis documental de cumplimiento de meta de productividad exigida por Mibanco S.A. a los asesores de negocios fue de 1 operación de desembolso por día y según los resultados obtenidos durante el año 2017 del mes de Enero a Diciembre lograron alcanzar solo el 86% de la meta de productividad, según la escala de medición estaría en el rango de $\geq 85\%$ y $< 100\%$ es regular. Por lo tanto, contrastando con nuestra hipótesis de estudio, se da por validada.

4.1.3.3. Contraste de la Hipótesis General

“El modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.”

Después de verificar y analizar las hipótesis específicas se puede mencionar que el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca es regular, con respecto al año 2017, tal como se demuestra en las dimensiones de modelo de evaluación del desempeño laboral como: el proceso de evaluación del desempeño con 53% calificación regular, retroalimentación 49% calificación regular, conocimiento 53% calificación regular y objetividad 43% calificación baja, en la figura 9 tenemos el puntaje total del modelo de evaluación del desempeño laboral de 50% con calificación regular; asimismo en las dimensiones de productividad tenemos el nivel de efectividad con 61% calificación regular, nivel de eficiencia con 57% calificación regular, nivel de eficacia con 51% calificación regular y en la figura 13 Tenemos el puntaje total del nivel de productividad con 55% calificación regular. Por lo tanto, la hipótesis general es válida y queda aceptada.



4.1.4. LINEAMIENTOS QUE PERMITAN MEJORAR EL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

Una vez analizada y obtenida los resultados de la investigación realizada, se plantea los lineamientos o alternativas de solución que se ofrece a los colaboradores del área de negocios de la Zonal Juliaca de Mibanco S.A. para mejorar el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores.

Actualmente la mayoría de empresas hacen importantes inversiones en tecnología buscando mejorar la productividad, cuando en realidad el problema que tienen no está relacionado con la adquisición de nueva tecnología, sino de voltear a observar la necesidad que manifiesta el elemento más importante e imprescindible dentro de una organización, el ser humano. Razón por el cual debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que se hace necesario desarrollar un Modelo de Evaluación del Desempeño que permita evaluar adecuadamente con objetividad y que ayude a la mejora del desempeño y productividad del capital humano e intelectual que tiene la institución.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.



DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La importancia que va cobrando el feedback a lo largo de los años es vital para el desarrollo de las evaluaciones del desempeño en relación con la productividad, ya que se trata de una herramienta de aprendizaje. Por medio del feedback, tanto colaborador como supervisor aprenden el uno del otro, fortaleciendo de igual manera su relación, y el desempeño siempre será mayor cuando se ha recibido una información de mayor calidad sobre cómo realizar una determinada función, y qué cambiar cuando algo no ha salido como se esperaba.

Según los resultados de la investigación realizada y la razón de la propuesta con respecto a la objetividad, el 43% de Asesores de Negocios respondieron que el proceso de evaluación de desempeño que realiza su líder inmediato no es justo y objetivo, como resultado se tiene una baja objetividad en la evaluación realizada, 49% de Asesores de Negocios calificaron como regular la reunión de retroalimentación realizado por su líder inmediato, debido que no fueron comunicados con anticipación para la reunión, asimismo el tiempo y el ambiente donde se desarrolló la reunión no ayudó a realizar adecuadamente un plan de acción de mejora del desempeño y productividad. Razón por el cual la productividad con respecto a la meta asignada por el Banco no es el adecuado, los resultados de productividad exigida por Mibanco S.A. a los Asesores de Negocios fue de 1 operación de desembolso por día y según los resultados obtenidos durante el año 2017 del mes de enero a diciembre lograron alcanzar solo el 86% de la meta de productividad.



OBJETIVO

Elaborar lineamientos que permitan mejorar la evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca.

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una institución para desarrollarlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, llegando a decirse inclusive que una organización es el retrato de sus miembros. La presente investigación aborda el tema Administración de Recursos Humanos enfatizando en el subsistema que es la Evaluación del Desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios; de tal manera que le permita determinar en forma sistemática el método más idóneo y que se adapte a las necesidades que permita tomar medidas correctivas en pos de un beneficio institucional y personal.



RESULTADOS QUE SE ESPERA CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

- Alta calidad de información.
- Reducirá sesgos subjetivos al contemplar la evaluación de más de una o dos personas y la evaluación se realiza de forma justa y objetiva.
- El feedback de los pares puede contribuir al desarrollo del empleado y su trabajo en equipo.
- Mayor involucramiento de trabajadores con las metas y objetivos de la organización.
- Mayor conciencia del nivel de desempeño de los evaluados.
- Mejora de Planes de acción que permite un buen desempeño, productividad y Desarrollo de Personas.
- Capacitación más atingente.
- Aumenta la productividad y desempeño de los trabajadores si se les da feedback en base evaluaciones en 360°. Walker y Smither (1999).
- El feedback proveniente de Evaluaciones en 360°, entrega precisamente percepciones de áreas de desempeño como la comunicación, posibilitando, un trabajo en pos de la mejora de las debilidades observadas. Brett y Atwater (2001)



PROPUESTA DE MEJORA APLICANDO LA EVALUACION DE 360°.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en esta investigación, siendo la dimensión con calificación más baja la objetividad, debido que es evaluado solo por el líder inmediato superior, la propuesta de la evaluación 360° permite brindar a Mibanco S.A. Zonal Juliaca propuestas y planes de acción que serán de gran utilidad para mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores, al mismo tiempo contribuye en un buen desempeño y mejora de la productividad. Es un sistema de evaluación de desempeño caracterizado por la variedad y cantidad de evaluadores que abarca, a fines de brindar mayor confiabilidad en los resultados obtenidos, donde el Asesor de negocios es evaluado por todo su entorno laboral.

Evaluadores que van a participar

Para la presente evaluación se propone que participen los siguientes evaluadores como: Gerente de Agencia, Jefe de Negocios, pares Asesor de Negocios y cliente interno Jefe de banca y servicios. Se define en base a los aportes de los siguientes autores George, Bohlander; Scott & Snell (2008).

1. El Gerente de Agencia como evaluador.

Cuando el evaluador es el Gerente de Agencia y no el Jefe de Negocios supervisor inmediato del empleado, de esta manera se logra mayor objetividad en la evaluación, ya que no es una sola persona quien evalúa al mismo empleado y puede observar el comportamiento del mismo, a partir de estándares de comportamientos esperados,



comparando el comportamiento del empleado con esos estándares. En la mayoría de las evaluaciones de desempeño que se siguen implementando en las empresas, el evaluador por lo general se reduce a uno solo y es el supervisor más directo del empleado, ya que tiene mayor información y ha podido observar más atentamente el comportamiento del empleado, pero esta práctica no reduce el elemento de subjetividad con el que se evalúa, ya que varias personas evaluando a la misma persona según estándares de comportamiento, se dedican a evaluar hechos concretos y allí donde se presenten consistencias, se estará ante conclusiones más firmes que simples juicios personales.

2. El Jefe de Negocios como evaluador.

El supervisor inmediato del empleado, es quien ha podido observar más detalladamente el comportamiento del empleado, al formar parte del mismo equipo de trabajo o estar en el mismo sector de la empresa. El Jefe de Negocios ha podido observar al empleado sin administrar un cuestionario de evaluación, por ende, cuenta con información más detallada sobre diferentes aspectos de la persona evaluada, con lo que es de esperar que el informe que resulte de su evaluación, complemente la información que el resto de los evaluadores haya podido aportar sobre el desempeño del empleado evaluado.

3. Asesor de Negocios como evaluador de sí mismo. La autoevaluación.

La autoevaluación permite que el Asesor de Negocios tenga mayor participación en el proceso de evaluación, se comprometa más con los resultados obtenidos y los objetivos sobre lo que le resta desarrollar y alcanzar. Se debe administrar el cuestionario



de autoevaluación, antes de la evaluación de desempeño por parte del grupo de evaluadores, y sus resultados servirán luego como fuente de información a revisar y comparar con los resultados obtenidos en la evaluación final de desempeño. En la evaluación final, el Jefe de Negocios y el Asesor de Negocios deberán debatir sobre los resultados obtenidos y la manera como han sido o no alcanzados los objetivos establecidos durante el año. En la autoevaluación, el Asesor de Negocios puede analizar cuáles son sus fortalezas y cuáles los aspectos a mejorar. El sesgo que introduce la autoevaluación se da, cuando el empleado es indulgente con los aspectos que debe mejorar y seguir trabajando, y cuando presume de haber alcanzado determinados logros en su ámbito de trabajo que no le corresponden o bien, que no fueron solamente un mérito personal sino de su equipo de trabajo. Para evitar sesgos en la autoevaluación, es conveniente que los resultados de la misma sólo se tengan en cuenta como una fuente más de información para dar a conocer las expectativas e intereses que posee el empleado, en qué se siente confiado y qué aspectos cree que debe seguir trabajando, pero es importante que quede explicitado que dichos resultados no incidirán en la evaluación final, sino sólo se tendrán en cuenta, los resultados de las evaluaciones de sus pares, Gerente de Agencia, Jefe de Negocios y Jefe de Banca y Servicios.

4. La evaluación de los colegas- pares; Asesor de Negocios.

La evaluación de los pares – Asesor de Negocios, suele aportar y hasta enriquecer los resultados de la evaluación de los supervisores y gerentes, en aquellos aspectos tales como el liderazgo de un empleado, capacidad para mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, cooperación, iniciativa, así como los aspectos a mejorar en el empleado. Los supervisores pueden ser más benevolentes a la hora de evaluar, que los



pares o colegas, ya que existe siempre la competencia, la rivalidad entre los compañeros. Sin embargo, el sesgo que se produce tanto por la benevolencia como por la rivalidad, exige por parte de los directivos que aprueban la implementación de evaluaciones de desempeño, que los evaluadores se abstengan de dar opiniones personales y evalúen hechos concretos.

5. La evaluación por parte de clientes internos- Jefe de Banca y Servicios.

Esta evaluación, cumple con el objetivo de contribuir a la mejora de un servicio o producto y por ende, a la mejora continua de la calidad. Los resultados de estas evaluaciones, son tenidos en cuenta para analizar en qué grado se cumplen las metas de la empresa, a través del desempeño y la contribución de cada empleado en relación a dichas metas, entre otros indicadores que miden el nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio que le fue brindado. Los clientes internos son evaluadores que pueden aportar mayor objetividad al complementarse con las evaluaciones de los Gerentes y Jefes de Negocio, ya que ellos tienen un punto de vista más orientado al resultado obtenido y su grado de satisfacción, así como las habilidades interpersonales, de venta o de servicio que tiene el Asesor de Negocios, su capacidad de respuesta, sus habilidades de comunicación y su conocimiento del negocio. Los objetivos que cumplen estas evaluaciones se pueden resumir de la siguiente manera: aportar mayor objetividad a las evaluaciones del personal interno de la empresa, mejorar el desempeño de la empresa al alinearlos aún más con las necesidades del cliente, logrando un mayor entendimiento de las mismas y una mayor satisfacción del cliente interno y externo.

Evaluación 360° Mibanco S.A. Zonal Juliaca.

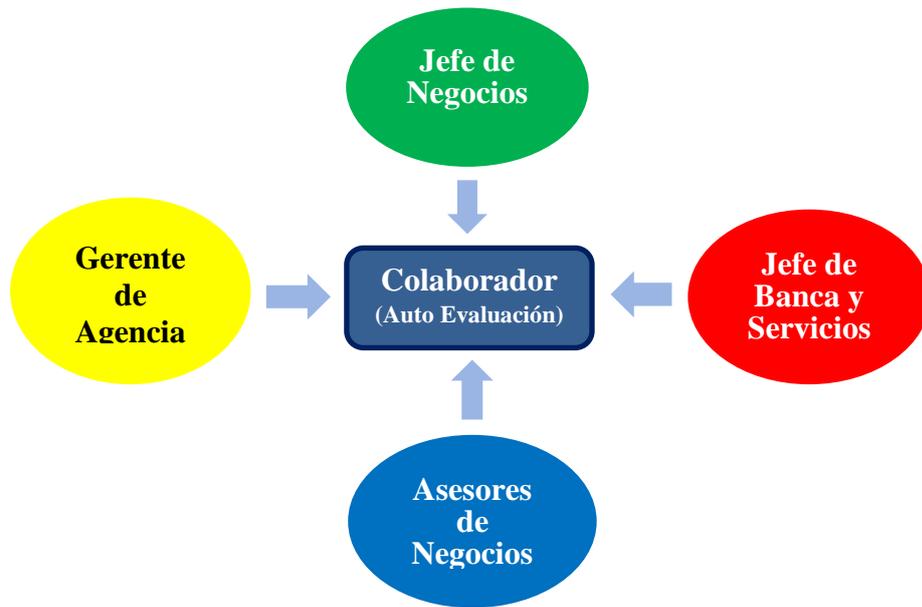


Figura 14: Evaluación 360° Mibanco S.A. Zonal Juliaca.

Fuente: Elaboración propia.

PÚBLICO OBJETIVO

La propuesta es global para todos los colaboradores de la entidad bancaria, con mayor énfasis en los colaboradores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca.

EQUIPO RESPONSABLE

Al tratarse de un tema de personal, el equipo responsable será la Gerencia de Gestión de Desarrollo y a la Gerencia de Planeamiento GDH de la División de Gestión de Desarrollo Humano y un Consultor Externo, experto en implementar herramientas de evaluación.



ACCIÓN A DESARROLLAR PARA GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD EN LA EVALUACION DE 360°

Las acciones a implementar para garantizar la confiabilidad y efectividad de la evaluación de 360°, tanto en su diseño como en su implementación, se pueden resumir de la siguiente manera según Martha A., Alles (2013).

- Al momento de diseñar la herramienta de 360°
- Realizar una prueba piloto
- Al momento de entrenar a evaluados y evaluadores
- En el armado de los manuales de instrucción
- Al momento de procesar los datos por parte de un Consultor Externo
- Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación
- Durante la entrevista de devolución de los resultados al evaluado
- Durante el seguimiento con los evaluados
- El Informe global.

A continuación, detallaré cada una de estas medidas a tomar, para garantizar la confiabilidad de la herramienta.

1. Al momento de diseñar la herramienta de 360°

Se deben confeccionar por cada evaluado, tantos cuestionarios de evaluación como participantes haya en la evaluación de 360°, en nuestro caso participarán 4 evaluadores Gerente de Agencia, Jefe de Negocios, Asesor de Negocios y Jefe de Banca



y servicios; deberán confeccionarse 4 cuestionarios de evaluación y por supuesto, un cuestionario de autoevaluación.

2. Realizar una prueba piloto.

Al momento de realizar una prueba piloto, es importante que tanto directivos como empleados estén comprometidos en lograr la efectividad en la implementación de la herramienta, ya que la evaluación de 360° requiere de un periodo de definición y ajuste a las necesidades de la empresa de más de un año.

3. Al momento de entrenar a los evaluadores y evaluados.

En el entrenamiento de los evaluadores, los responsables de implementar la herramienta, se deben asegurar que ambos entiendan y conozcan:

- El manual completo de competencias centrales de la organización y las específicas de cada puesto
- La subdivisión en grados de las diferentes competencias
- Cómo se deberá completar y administrar el cuestionario de evaluación
- Cómo calificar e interpretar los resultados obtenidos y los ejemplos que mejor describen a la competencia que está siendo calificada
- Cómo interpretar los resultados cuantitativos
- Cómo hacer recomendaciones y sugerencias para apoyar el desarrollo profesional del evaluado
- Cómo comunicar los resultados en la entrevista de devolución y en la entrevista final



4. La confección de los manuales de instrucción.

Al momento de confeccionar los manuales de instrucción, los mismos deben ser claros, simples y no dar lugar a segundas interpretaciones. La descripción de las competencias debe contener ejemplos cuya explicación, sea de claro conocimiento y entendimiento, por las autoridades de la empresa y especialmente por los evaluadores, durante su entrenamiento.

5. Al momento de procesar los datos por parte de un Consultor Externo.

El consultor externo deberá recibir de parte de la empresa los formularios de evaluación a través de la herramienta digital, garantizando la confidencialidad de los datos que deberá procesar por fuera de la empresa y cuyos resultados obtenidos deberá entregar de la misma manera.

6. Al momento de confeccionar y entregar los Informes de Evaluación.

El informe de evaluación lo confeccionará el Consultor Externo, que deberá ser un informe por cada evaluado. El evaluado es el único destinatario del informe, el cual deberá contener un resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, escrito de manera clara y concisa, que permita la interpretación del evaluado, su reflexión, sin por ello incluir datos cuantitativos o la planilla de cálculo del Consultor, ya que esta deberá estar bajo reserva confidencial en la oficina del Consultor. El informe de evaluación deberá contener, además, una sección con recomendaciones o sugerencias para acompañar el crecimiento y desarrollo de carrera del evaluado. Su contenido será



luego debatido entre el Jefe de Negocios y el Asesor de negocios evaluado, en la entrevista final del proceso de evaluación.

7. Durante la entrevista de devolución.

El feedback a los evaluados en la entrevista de devolución, es un momento clave para entender y beneficiarse de la utilidad de esta herramienta de evaluación de 360°. Es recomendable que haya una comunicación directa con el evaluado, y no solamente conformarse con lo que está escrito en el informe, porque se estará desaprovechando una oportunidad para que el evaluado proponga nuevos planes de acción, entienda qué expectativas tienen sus compañeros de trabajo y supervisores sobre su desarrollo de carrera y su progreso laboral. Es recomendable entonces que se formen equipos en reuniones destinadas a la devolución de los resultados de la evaluación.

8. Durante el seguimiento con los evaluados.

En el seguimiento a los evaluados, En esta instancia, el Consultor Externo ya no interviene, sino más bien, el área de Gerencia de Gestión de Desarrollo y a la Gerencia de Planeamiento GDH de la División de Gestión de Desarrollo Humano. Es Recursos Humanos la responsable de velar por que se lleven a cabo los nuevos planes de acción propuestos y de implementar medidas que aseguren el desarrollo de la organización y de cada empleado en particular.



9. El informe global.

El informe global es dirigido al Directorio de la organización y entregado en sobre cerrado para garantizar la confidencialidad de sus resultados. Deberá contener una sumatoria de todos los resultados obtenidos en las evaluaciones y un promedio de los mismos, explicados en gráficos de barras o estadísticos. En caso que la metodología de comparación sea de a una competencia por vez, se compararán los diferentes grados alcanzados en cada una de ellas, y se obtendrá el nivel requerido en la evaluación de 360° y el nivel resultante de la ponderación de la frecuencia con que se presentan los comportamientos evaluados. En caso que una o más competencias, sean estas específicas (relacionadas con el puesto o una familia de puestos) o cardinales (relacionadas con toda la organización), no se hayan desarrollado o estén en grado de bajo desarrollo, deberá aparecer en los resultados de esa o esas competencias, una llamada o ícono que indique que deberán ser desarrolladas y trabajadas en el siguiente periodo a través de capacitaciones, actividades de interacción en equipos, talleres o cursos focalizados a mejorar esas competencias que se han visto comprometidas.

Flujo de procedimiento de evaluación 360° propuesto para Mibanco S.A.

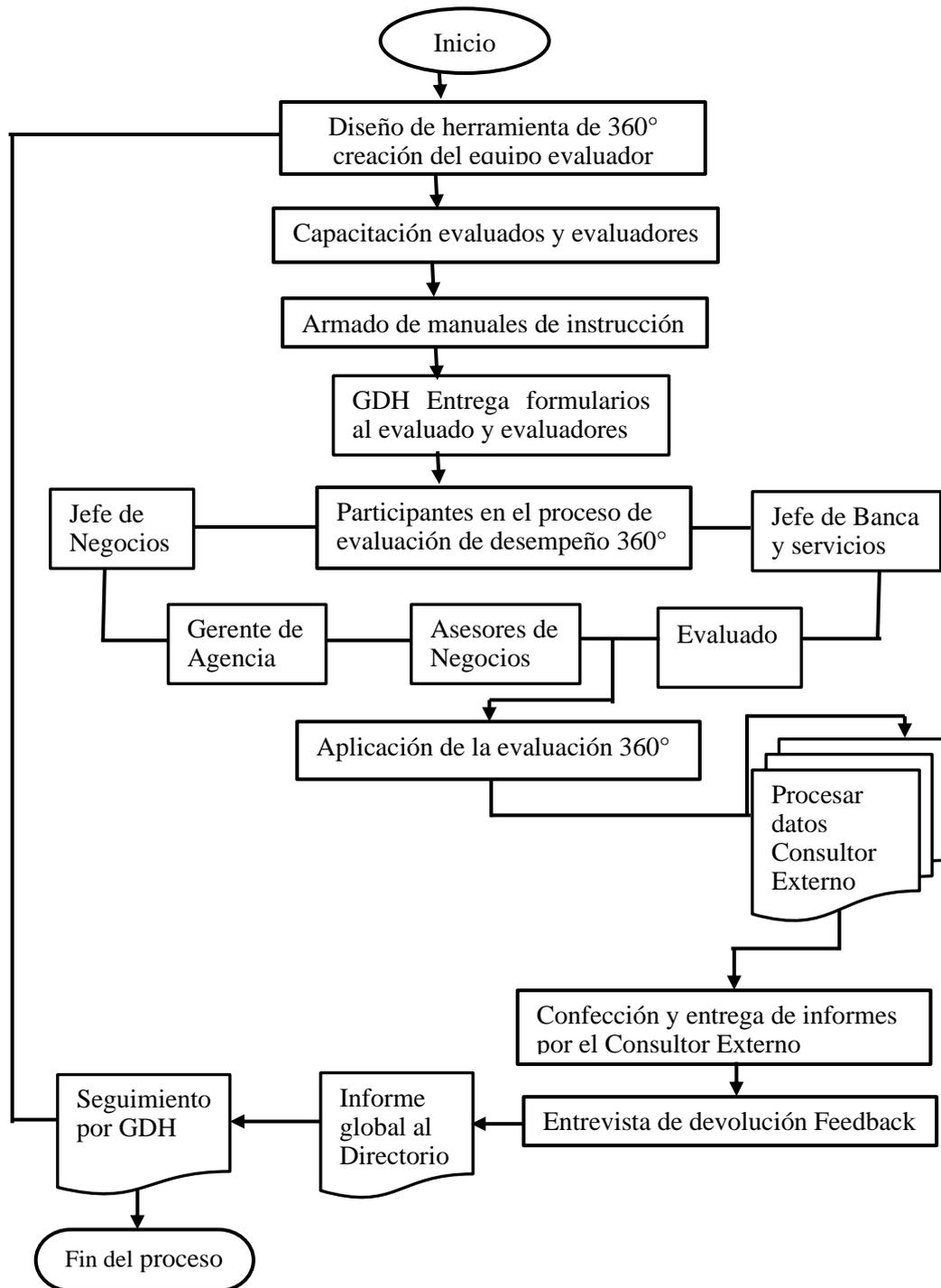


Figura 15: Flujo de procedimiento de evaluación 360° propuesto para Mibanco S.A.

Fuente: Elaboración propia según modelo Martha A., Alles (2013)



Formato propuesto para la evaluación 360° para Mibanco S.A. Zonal Juliaca.

EVALUACIÓN 360°												
					Fecha: _____							
Datos del evaluado:												
Gerencia:					Agencia:							
Código del Evaluado:					Código del Cargo:							
Nombre:					Cargo del Evaluado:							
Datos del evaluador												
Nombre:												
Relación con el evaluado:			GA		JN		AdN		JBS		Autoevaluación	
COMPETENCIAS A EVALUAR								CALIFICACIÓN				
								No cumplió	Cumplió parcialmente	Cumplió	Cumplió sobre lo esperado	
								1	2	3	4	
Comunicación												
1		Comparte información de manera efectiva y asertiva.										
2		Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.										
3		Logra relacionarse con facilidad con clientes referidos.										
4		Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.										
5		Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.										
Trabajo en equipo												
6		Brinda apoyo a sus compañeros y líderes generando relaciones de confianza.										
7		Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.										
8		Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia con sus compañeros.										
9		Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.										
Resolución de problemas												
10		Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.										
11		Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.										
12		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.										
13		Ve los errores como oportunidades para aprender.										
14		Conserva la calma en situaciones complicadas.										
Mejora continua												
15		Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.										
16		Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas.										
17		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.										
18		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.										
19		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad										



EVALUACIÓN 360°							
				Fecha: _____			
Datos del evaluado:							
Gerencia:				Agencia:			
Código del Evaluado:				Código del Cargo:			
Nombre:				Cargo del Evaluado:			
Datos del evaluador							
Nombre:							
Relación con el evaluado:		GA		JN		AdN	
						JBS	Autoevaluación
COMPETENCIAS A EVALUAR				CALIFICACIÓN			
				No cumplió	Cumplió parcialmente	Cumplió	Cumplió sobre lo esperado
				1	2	3	4
Confianza							
20	Muestra interés genuino por las necesidades de los demás y los trata con respeto.						
21	Cumple con lo que se compromete.						
22	Se expresa de manera transparente y es coherente con lo que dice y lo que hace.						
Enfoque en el cliente							
23	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						
24	Da respuestas rápidas, simples y transparentes a clientes internos y externos.						
25	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						
26	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.						
27	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						
Pensamiento estratégico							
28	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.						
29	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.						
30	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.						
31	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.						
Enfoque a resultados							
32	Persiste para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.						
33	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño						
34	Se planifica y organiza de forma eficiente con el fin de lograr los objetivos en los plazos establecidos.						
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y ayuda a sus compañeros a lograr resultados.						
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?							



4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el presente estudio, muestran que el modelo de evaluación de desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca en el periodo 2017 es regular, en todas sus dimensiones de evaluación del desempeño se obtuvo regular, excepto en el nivel de objetividad que dio como resultado baja objetividad y en nivel de productividad en todas su dimensiones como efectividad, eficacia y eficiencia dio como resultado regular, sin embargo existe un punto muy importante que rescatar y se puede afirmar que la evaluación de desempeño y la productividad van de la mano, que si evalúan adecuadamente su desempeño laboral, permite que mejore su productividad, Al respecto Ramos. P. (2014). La evaluación del desempeño y su relación con la productividad Madrid 2014, sostiene sobre la relación de evaluación de desempeño con la productividad también ha cambiado, incorporando el proceso de feedback como elemento esencial en la relación. Asimismo, Gómez& Dajham. F. (2016). Sostiene que los resultados de la investigación demuestran que la evaluación del desempeño laboral influye significativamente en el rendimiento de los asesores de la banca Pyme del Scotiabank.

Sobre los procedimientos del modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, es regular. Según la investigación realizada la dimensión con calificación más baja es el nivel de objetividad con 43% la misma se demuestra en la figura 8, el proceso de evaluación de desempeño que realiza el líder inmediato no es justo y objetivo , el 53% de asesores conocen regularmente el procedimiento, asimismo las reuniones de retroalimentación carecen de efectividad, debido que no se desarrollan en ambientes adecuados y el tiempo necesario, la misma limita que realicen un plan de acción para la



mejora de su desempeño y productividad. Al respecto Ramos. P. (2014) sostiene que llevar a cabo una evaluación del desempeño de forma objetiva, es necesario fijar objetivos claros en el programa de evaluación, formar a los evaluadores en la medida que sea posible para evitar sesgos y errores, utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso, por lo que una pieza fundamental de la evaluación del desempeño será el feedback o sistema de retroalimentación que funciona como un método de aprendizaje tanto para empleados como para directivos, de manera que ambas partes aprendan de sus errores para seguir mejorando a través de una comunicación eficaz que también cultivará y fortalecerá una relación basada en la confianza mutua.

Los resultados obtenidos muestran que la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca en todas dimensiones como efectividad, eficiencia y eficacia es regular, y no está acorde a la meta asignada por el Banco, donde 100% representa la meta definida para el indicador de productividad, debido que carece de un plan de acción adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de productividad. Asimismo, al no contar con un plan de acción no se realiza un adecuado seguimiento de parte del líder inmediato. Finalmente necesita reforzar el trabajo en equipo para la consecución de resultados comunes y el crecimiento interpersonal. Al respecto Sargento, L. (2014) en su artículo de productividad, nos indica que la productividad es, sobre todo, una actitud. Ello busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Hoy en día no es competitivo quien no cumpla con eficiencia, eficacia, calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándar, innovación y muchos conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo. Asimismo, Quispe. L. (2017)



sostiene que el nivel de productividad es deficiente en los trabajadores del Banco Interbank Juliaca con un 37%, con los indicadores de eficiencia y eficacia; siendo los factores que influyen con una deficiente productividad “el número de ventas, seguimiento de cartera de clientes, información actualizada, quejas de los clientes”. La misma que conllevó a evidenciar que los niveles de productividad deben ser medidos por parte de las organizaciones, no solo en metas comerciales o indicadores de desempeño sino que también hay que tener en cuenta, que es lo que hace que el empleado tenga mejores resultados y qué debe hacer la organización por mejorar las falencias que tiene frente a su talento humano, reconociendo que es un grupo fundamental para la operatividad de la empresa y es primordial para concretar los objetivos y metas organizacionales. Ambos autores en sus investigaciones también mencionan sobre planes de acción a corto, mediano y largo plazo, así como realizar el seguimiento y que sean medidos no solo en metas comerciales o indicadores de desempeño; asimismo es importante realizar trabajo en equipo para la consecución de resultados comunes, crecimiento interpersonal y para fortalecer las relaciones laborales entre colaboradores en un ambiente de trabajo positivo. Y tal como indica Marvel & Rodríguez (2017). Artículo sobre La productividad desde una perspectiva humana. La mejora de la productividad es la mejora de las relaciones humanas, el foco de las organizaciones exitosas está en las personas, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada. Finalmente cabe mencionar que existe limitaciones con la investigación realizada, bajo la realidad peruana, no se cuenta con un número aceptable de investigaciones que aborden la relación entre modelo de evaluación de desempeño laboral y la productividad, aún menos en empresas de servicio, por lo que no existe mucha posibilidad de comparar los hallazgos ni complementarlos.



V. CONCLUSIONES

Primero: Sobre la base de los hallazgos encontrados, el modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca en el periodo 2017 es regular en todas sus dimensiones excepto en el nivel de objetividad cuya calificación es baja y en productividad en sus dimensiones de nivel de efectividad, eficiencia y eficacia es regular. Asimismo, se tiene el resultado de que, si evalúan adecuadamente su desempeño laboral, permite que mejore su productividad.

Segundo: Los procedimientos del modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca es regular, debido que conocen regularmente sobre sus roles y responsabilidades, las reuniones de retroalimentación carecen de efectividad debido que no se desarrollan en ambientes adecuados y el tiempo necesario, la misma limita que identifiquen de forma consistente sus fortalezas y oportunidades, así como realizar un apropiado plan de acción de mejora de su desempeño y productividad; en la dimensión del nivel de objetividad la evaluación de desempeño que realiza su líder inmediato no es justo y objetivo.

Tercero: Los resultados de productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca es regular y no está acorde a la meta asignada por el Banco, donde 100% representa la meta definida para el indicador de productividad, debido que carece de un plan de acción adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de productividad. Asimismo, al no contar con un plan de acción no se realiza un adecuado seguimiento de parte del líder inmediato. Finalmente necesita reforzar el trabajo en equipo para la consecución de resultados comunes y el crecimiento interpersonal.



VI. RECOMENDACIONES

Primero: Al tratarse de un estudio de evaluación del desempeño laboral parte del modelo de gestión del desempeño se recomienda a la Gerencia de Gestión de Desarrollo y a la Gerencia de Planeamiento GDH de la División de Gestión de Desarrollo Humano capacitar a los evaluadores para llevar una adecuada evaluación de desempeño laboral y contribuir al desarrollo del colaborador estableciendo un plan de acción para consolidar sus fortalezas y atender sus oportunidades de mejora, que permita en los asesores de negocios mejorar su nivel de productividad, maximizar el potencial de sus habilidades y conocimientos centrándose en sus competencias.

Segundo: Para llevar un proceso de evaluación de desempeño de forma objetiva, es necesario fijar objetivos claros, se recomienda a la Gerencia de Gestión de Desarrollo y a la Gerencia de Planeamiento GDH de la División de Gestión de Desarrollo Humano formar a los evaluadores en temas de observación de conductas, sesgos de evaluadores y feedback siendo uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño, asimismo comunicar con anticipación sobre la reunión de evaluación de desempeño, elegir el mejor lugar para la entrevista y programar el tiempo necesario para ella, es necesario tener como finalidad principal reforzar el desempeño satisfactorio o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio; se debe ser directo y específico en lo que se vaya a transmitir.



Tercero: La Gerencia de Gestión de Desarrollo y la Gerencia de Planeamiento GDH de la División de Gestión de Desarrollo Humano debe de realizar talleres para el evaluador, sobre una adecuada implementación de planes de acción, la misma debe ser claro, concreto y medible, para realizar un seguimiento adecuado, asimismo se recomienda que durante el proceso elaboración de planes de acción el evaluador sea el mentor, la misma ayudará a maximizar el potencial del empleado y aumentar su productividad. Finalmente se recomienda implementar acciones para reforzar el trabajo en equipo para la consecución de resultados comunes, crecimiento interpersonal y para fortalecer las relaciones laborales entre colaboradores en un ambiente de trabajo positivo.



VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires:Granica.
- Bishop, S. R, Lau, M. Shapiro, S. & Carlson, L. (2004). “*Mindfulness: A proposed operational definition*”. *Clinical Psychology: Science and Practice*.
- Brutus, S. y Gorriti, M. (2005). “*La Evaluación Multifuente Feedabck 360°*”. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones: Journal of work and organizational psychology*.
- Capuano, A.M. (2004). “*Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias*”, *Invenio: Revista de investigación académica*.
- Cato & Gordon (2009), Evert Gummenson (1998) y Sharma & Sharma (2014), *la productividad de los empleados*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Cengage Learning.
- David, B. (1985). *Productividad*. Mexico: Libros McGRAW HILL De Mexico.
- Delivré F. (2002). *Le métier de coach. Spécificité, rôle, compétences*. Edition d’Organisation Paris.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F:



Prentice Hall.

- Etayo, Berganza, L., García Benamor H (2004). “*Coaching y mentoring como Metodologías de desarrollo en las organizaciones*”. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.
- George, Bohlander; Scott, Snell (2008) *Administración de recursos Humanos. Cap. 8, “Evaluación y mejora del desempeño”*. 14^a ed. Ed. Cengage Learning.
- Giménez, F. (2012). “*Coaching en la empresa*”. Equipos & Talentos: gestión, selección formación en RR HH.
- Gómez L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5^a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad Total Y Productividad*. Mexico: Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW HILL/Interamericana Editores.
- Javier Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Interamericana Editores.
- Lévy-Leboyer, C. (1990-1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Martha A. Alles (2013): *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Ed Granica.
- Prokompenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.



Rodríguez, J. (2007). *A Administración Moderna de Personal* (7a ed.). México D.F.:

Thomson

Sargento Cabral, L. (2014). *Artículo de Productividad*. Rosario Argentina.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

México D.F.: Limusa Wiley.

Shea, G.F. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial*.

Ulrich, D (1997). *Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Van Den Berghe, E. (2005). *Gestión y Gerencias Empresariales*. Bogotá: Eco Ediciones.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5^a ed.). México D.F.: McGraw Hill.



ANEXOS

ANEXO 01: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA.

ZONAL JULIACA		1	2	3	4	5	
N°	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA.	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	TOTAL
1	Conoce el proceso de evaluación de desempeño laboral de Mibanco S.A. y cree que es el adecuado?	5	18	7	21	9	60
2	La comunicación de expectativas de tus Roles y Responsabilidades fue claro?	0	7	6	29	18	60
3	Tú líder te comunico con anticipación sobre la reunión de evaluación de desempeño laboral?	0	8	9	26	17	60
4	Tu líder evaluador Identificó adecuadamente tus fortalezas y oportunidades de mejora?	0	8	6	27	19	60
5	Consideras que fue adecuado la reunión de retroalimentación?	0	20	3	17	20	60
6	Con tu líder evaluador realizaron un plan de acción para la mejora de tu desempeño y la productividad?	3	23	3	22	9	60
7	El tiempo de duración de la reunión y el ambiente donde se realizó la evaluación de desempeño laboral fue adecuado?	3	16	5	25	11	60
8	Que evalúen adecuadamente tu desempeño laboral, permite que mejore tu productividad?	0	3	3	29	25	60
9	Conoces y Cumples con tus roles, responsabilidades e indicadores individuales?	1	5	8	27	19	60
10	Conoces tus resultados de evaluación de desempeño laboral?	8	15	5	19	13	60
11	Sientes que tu líder evaluador está preparado para realizar una adecuada evaluación de desempeño?	0	6	9	27	18	60
12	¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es justo y objetivo?	2	24	5	19	10	60



**ANEXO 02: DESCRIPCION DEL MODELO DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO LABORAL MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA,
REPRESENTADO EN PORCENTAJES.**

N°	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA.	en				de	
		Totalmente de acuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1	Conoce el proceso de evaluación de desempeño laboral de Mibanco S.A. y cree que es el adecuado?	8%	30%	12%	35%	15%	100%
2	La comunicación de expectativas de tus Roles y Responsabilidades fue claro?	0%	12%	10%	48%	30%	100%
3	Tú líder te comunico con anticipación sobre la reunión de evaluación de desempeño laboral?	0%	13%	15%	43%	28%	100%
4	Tu líder evaluador Identificó adecuadamente tus fortalezas y oportunidades de mejora?	0%	13%	10%	45%	32%	100%
5	Consideras que fue adecuado la reunión de retroalimentación?	0%	33%	5%	28%	33%	100%
6	Con tu líder evaluador realizaron un plan de acción para la mejora de tu desempeño y la productividad?	5%	38%	5%	37%	15%	100%
7	El tiempo de duración de la reunión y el ambiente donde se realizó la evaluación de desempeño laboral fue adecuado?	5%	27%	8%	42%	18%	100%
8	Que evalúen adecuadamente tu desempeño laboral, permite que mejore tu productividad?	0%	5%	5%	48%	42%	100%
9	Conoces y Cumples con tus roles, responsabilidades e indicadores individuales?	2%	8%	13%	45%	32%	100%
10	Conoces tus resultados de evaluación de desempeño laboral?	13%	25%	8%	32%	22%	100%
11	Sientes que tu líder evaluador está preparado para realizar una adecuada evaluación de desempeño?	0%	10%	15%	45%	30%	100%
12	¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es justo y objetivo?	3%	40%	8%	32%	17%	100%



**ANEXO 03: CONSOLIDADO DE CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD DE
MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA.**

ZONAL JULIACA		1	2	3	4	5	
N°	PRODUCTIVIDAD	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	TOTAL
13	Siente que su trabajo contribuye con las metas, objetivos y misión de la Empresa?	0	0	6	27	27	60
14	Las personas de tu equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad?	0	5	13	27	15	60
15	La infraestructura de la entidad es adecuado para el desarrollo de tus actividades laborales?	1	1	7	28	23	60
16	Cuentas con la información necesaria sobre normas, procedimientos y políticas de crédito para hacer bien tu trabajo?	0	2	2	30	26	60
17	Cuentas con los recursos y herramientas necesarias para hacer tu trabajo de manera eficiente?	0	2	2	33	23	60
18	Cumples con la meta asignada?	1	13	5	24	17	60
19	Tú productividad está acorde a lo solicitado como meta por el banco?	0	13	8	24	15	60
20	Siempre has superado la meta asignada?.	0	13	12	23	12	60
21	Existe trabajo en equipo en la entidad?	4	16	11	22	7	60
22	Realizas planificación adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de	3	19	5	18	15	60



**ANEXO 04: CONSOLIDADO DE CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD DE
MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA REPRESENTADO EN
PORCENTAJES.**

ZONAL JULIACA		1	2	3	4	5	
N°	PRODUCTIVIDAD	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	TOTAL
13	Siente que su trabajo contribuye con las metas, objetivos y misión de la Empresa?	0%	0%	10%	45%	45%	100%
14	Las personas de tu equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad?	0%	8%	22%	45%	25%	100%
15	La infraestructura de la entidad es adecuado para el desarrollo de tus actividades laborales?	2%	2%	12%	47%	38%	100%
16	Cuentas con la información necesaria sobre normas, procedimientos y políticas de crédito para hacer bien tu trabajo?	0%	3%	3%	50%	43%	100%
17	Cuentas con los recursos y herramientas necesarias para hacer tu trabajo de manera eficiente?	0%	3%	3%	55%	38%	100%
18	Cumples con la meta asignada?	2%	22%	8%	40%	28%	100%
19	Tú productividad está acorde a lo solicitado como meta por el banco?	0%	22%	13%	40%	25%	100%
20	Siempre has superado la meta asignada?.	0%	22%	20%	38%	20%	100%
21	Existe trabajo en equipo en la entidad?	7%	27%	18%	37%	12%	100%
22	Realizas planificación adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de	5%	32%	8%	30%	25%	100%



ANEXO 05: RESULTADO DE PRODUCTIVIDAD DE MIBANCO S.A. ZONAL

JULIACA PERIODIO 2017.

REPOSI... DE PR... OUCTIV... AD PE... DO 20...											
PRODUCTIVIDAD						DESEMBOLSOS					
TERRITORIO	Nro Asesores	Nro Op x Asesor	Des x Asesor	Nro Op x Dia	Des x Dia	Monto Meta	Monto Ejec	% Avance Meta	Nro Op Meta	Nro Op Ejec	% Avance
ENERO JULIACA	61	17.4	196.8	0.72	8.20	12,558	12,006	95.6%	1,197	1,060	88.6%
FEBRERO JULIACA	58	22.1	207.1	1.00	9.41	12,580	12,011	95.5%	1,171	1,282	109.5%
MARZO JULIACA	62	19.9	193.2	0.80	7.73	13,122	11,977	91.3%	1,218	1,236	101.5%
ABRIL JULIACA	63	16.5	181.8	0.81	8.87	12,750	11,452	89.8%	1,233	1,041	84.4%
MAYO JULIACA	61	18.4	203.2	0.77	8.47	12,780	12,337	97.0%	1,273	1,125	88.0%
JUNIO JULIACA	60	18.9	195.6	0.82	8.50	12,409	11,736	94.6%	1,247	1,133	90.9%
JULIO JULIACA	61	19.3	209.2	0.88	9.51	12,619	12,759	101.1%	1,261	1,179	93.5%
AGOSTO JULIACA	60	20.5	215.6	0.85	8.99	12,338	12,481	103.7%	1,06.6%	11,027	106.6%
SEPTIEMBRE JULIACA	59	20.4	214.6	0.87	9.13	12,660	13,775	91.3%	91.2%	12,481	91.2%
OCTUBRE JULIACA	61	22.6	223.2	0.94	9.30	13,614	13,924	97.8%	95.0%	12,638	95.0%
NOVIEMBRE JULIACA	62	19.9	222.2	0.86	9.66	13,775	14,252	96.7%	96.1%	12,339	96.1%
DICIEMBRE JULIACA	65	20.5	201.1	0.95	9.36	13,074	13,575	96.3%	95.3%	12,182	95.3%
				10.28							
				0.86							



ANEXO 06: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH, PARA EL CUESTIONARIO DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.

Sujeto	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	Total Encuestado	por
1	3	2	2	2	4	3	1	4	1	5	3	4	34	
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	57	
3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	55	
4	2	2	2	2	2	2	2	3	5	1	4	3	30	
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	57	
6	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	
7	2	2	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	48	
8	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	56	
9	2	3	3	5	2	2	2	3	3	2	3	2	32	
10	4	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	52	
11	2	3	4	3	2	4	4	4	5	2	3	5	41	
12	4	3	4	3	2	2	2	4	3	1	3	2	33	
13	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	56	
14	2	4	4	3	2	2	2	5	3	2	3	2	34	
15	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	54	
16	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	36	
17	1	2	3	4	2	2	2	4	4	2	4	2	32	
18	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	53	
19	2	4	4	4	2	2	1	4	4	2	4	2	35	
20	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	53	
21	2	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	38	
22	2	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	38	
23	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	4	2	35	
24	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	42	
25	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	2	2	35	
26	1	2	2	4	4	5	4	4	4	1	4	2	37	
27	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	42	
28	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	40	
29	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	46	
30	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	2	44	
31	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	44	
32	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	49	
33	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	47	
34	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	47	
35	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	
36	4	5	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	50	
37	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	49	
38	1	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	4	46	
39	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	29	
40	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	48	
41	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	48	
42	2	4	3	4	2	2	2	4	4	2	4	2	35	
43	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	53	
44	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	55	
45	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	3	1	32	
46	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	53	
47	2	4	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	36	
48	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	53	
49	2	3	4	3	4	2	2	2	3	1	3	4	33	
50	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	55	
51	2	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	5	35	
52	5	5	4	2	2	1	5	4	5	5	2	4	44	
53	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	1	51	
54	4	3	3	2	2	1	2	4	3	1	3	2	30	
55	4	4	4	2	2	2	1	4	2	2	2	2	31	
56	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	56	
57	1	2	4	2	2	2	2	5	2	1	2	2	27	
58	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	56	
59	1	4	2	3	2	2	4	4	2	1	2	5	32	
60	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	57	
	1.55	0.87	0.95	0.95	1.57	1.52	1.44	0.60	0.93	1.91	0.85	1.48	84.8	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

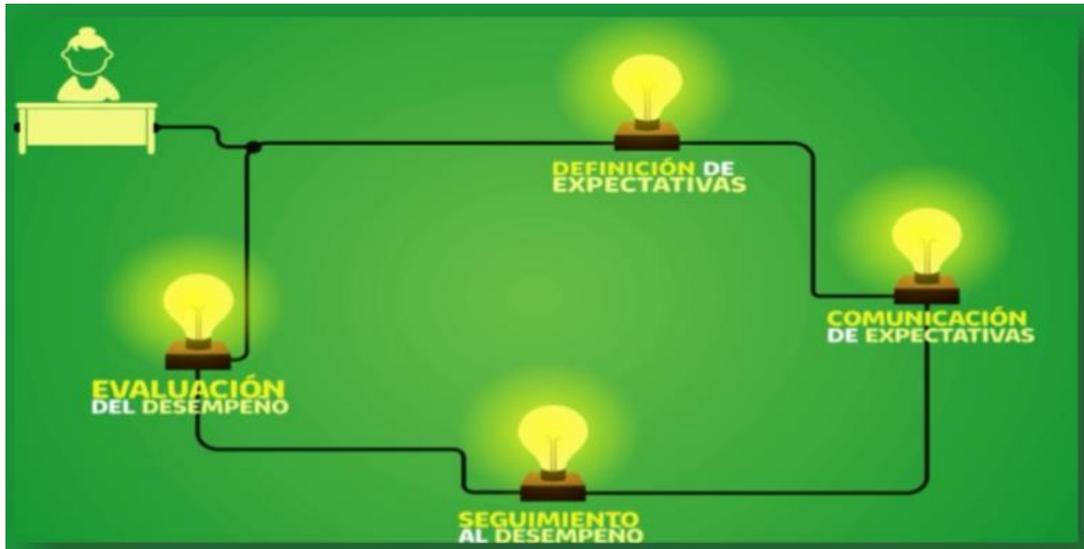
K = 12
 $\sum V_i$ = 14.6
 V_t = 84.8

$\alpha = ((12/(12-1))*((1-(14.6/84.8))))$

$\alpha = 0.90$

ANEXO 07: MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

El Modelo de Gestión de Desempeño en Mibanco permite a los líderes guiar y acompañar a sus colaboradores para hacerlos exitosos en sus puestos de trabajo y así alcanzar los objetivos planteados por la organización. Consta de 4 fases:



Fases del Modelo de Gestión de Desempeño



Fase 4: Evaluación de Desempeño

En esta fase, se determina si el colaborador alcanzó las metas que le fueron planteadas para el periodo o en qué medida se cumplieron, es decir cual fue el nivel de cumplimiento alcanzado y genera la **Reunión de Evaluación** para comunicarle los resultados a su colaborador.



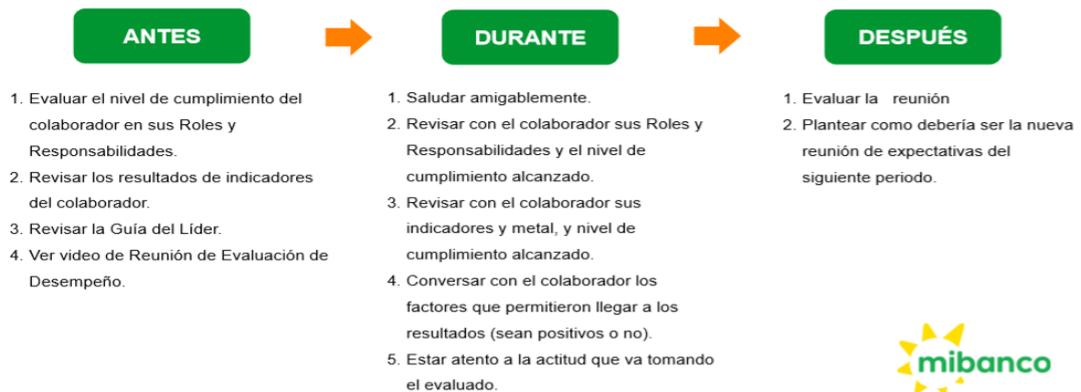
La calificación del Desempeño la realiza cada líder y para hacerlo debe empezar por calificar y analizar la información de cada uno de los componentes de la Planilla de Desempeño. El líder evalúa el nivel de cumplimiento alcanzado en Roles y Responsabilidades, considerando la siguiente escala de calificación: No cumple, Cumple Parcialmente, Cumple, Cumple sobre lo esperado. Y toma en cuenta la información de resultados de indicadores y metas.

Evaluación de Desempeño

OBJETIVOS:

- > Revisar el desempeño del colaborador.
- > Retroalimentar en base a resultados.
- > Cerrar el periodo de Evaluación.

TIPS:



Clasificación del colaborador

Alto Desempeño	Medio Desempeño	Bajo Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de Seguimiento Continuo - Semestral • Cumplimiento indicadores ≥100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de Seguimiento Continuo - Trimestral • Cumplimiento indicadores ≥85% y <100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de Seguimiento Continuo - Mensual • Cumplimiento indicadores <85%



Recuerda que en el nuevo Mibanco estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente.

Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades. Ir a Configuración de PC para activar W



ANEXO 08: PLANILLA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PLANILLA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO - PED						
Periodo de Evaluación:	PED - 2017	Fecha de Ingreso:	DATOS DE LISTA ADJUNTA			
Gerencia:	MAYUSCULA	Agencia:	SEDE ARAMBURU O DOMINGO ORUE			
Código del Evaluado:	MATRICULA	Código del Cargo:	DATOS DE LISTA ADJUNTA			
Evaluado:	APELLIDO Y NOMBRE	Cargo del Evaluado:	MAYUSCULA			
Evaluador:	APELLIDO Y NOMBRE	Cargo del Evaluador:	MAYUSCULA			
ASESOR DE NEGOCIOS			CALIFICACIÓN			
Ampliar los mercados y los ámbitos de atención a través de la captación, evaluación y fidelización de clientes. Ser responsable de la recuperación de los préstamos asignados a su cartera.			NO CUMPLIO	CUMPLIO PARCIALMENTE	CUMPLIO	CUMPLIO SOBRE LO ESPERADO
A.- ROLES Y RESPONSABILIDADES						
1.- Asegurar el crecimiento sostenible de la cartera y de la agencia.						
1.1 Planificar los tiempos para promocionar y visitar a los clientes.						
1.2 Utilizar estrategias para captar y fidelizar clientes: Trabajar con clientes referidos, con asociaciones, entre otros.						
1.3 Promover y utilizar las campañas y los convenios generados por Mibanco.						
1.4 Realizar actividades para optimizar la retención de clientes en la cartera asignada.						
1.5 Informar e identificar oportunidades de desarrollo del ámbito geográfico asignado para la atención.						
2.- Colocar créditos minimizando riesgos a favor de la empresa y el cliente.						
2.1 Planificar la ruta de evaluación en relación a las otras actividades asignadas en el día.						
2.2 Levantar información del cliente en campo de acuerdo a la metodología de MIBANCO.						
2.3 Realizar el análisis cualitativo del cliente en base a la información obtenida en la visita de campo.						
2.4 Realizar el análisis horizontal y vertical de la información financiera obtenida en la evaluación.						
2.5 Elaborar la propuesta y armar el expediente de crédito con la documentación requerida para definir la viabilidad del solicitud sea por comité de crédito o por el nivel de autonomía que se le otorgue.						
3.- Realizar el seguimiento y recuperación de los créditos de la cartera a su cargo minimizando los riesgos y asegurando la continuidad del negocio						
3.1 Planificar las visitas a realizar y preparar el material adecuado, todo en relación a las otras actividades asignadas en el día.						
3.2 Realizar el seguimiento de mora desde el primer día de atraso.						
3.3 Aplicar estrategias de cobranza y negociación dentro de la normativa y parámetros legales vigentes.						
3.4 Participar en las actividades grupales de recuperación de la agencia.						
3.5 Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento.						
4.- Contribuir a la gestión eficiente de la agencia.						
4.1 Ser respetuoso a los acuerdos tomados en su equipo para mejorar la gestión de la agencia.						
4.2 Cuestionar, aprender e innovar, fortaleciendo el trabajo de equipo, para el logro las metas y de la agencia.						
4.3 Esforzarse por mejorar constantemente su desempeño.						
4.4 Preocuparse por mantener un buen Clima en la agencia, alineado a la filosofía y la cultura de la organización.						
4.5 Participar en las reuniones, actividades de capacitación e integración generadas por la empresa.						
4.6 Hacer labor de mentoría con el Asistente de Créditos y/o Asesores de Negocio a su cargo asegurándose que adquiera los conocimientos y buenas prácticas alineadas a los objetivos organizacionales.						
B.- INDICADORES INDIVIDUALES						
Nombre del Indicador	Peso	Unidad	Meta Anual	METAS 2017		
				Enero-Diciembre		
				Meta	Resultado	N.C.
Cotocación	20%					
Clientes	25%					
Mora > 15 días	30%					
Resolución	25%					
C.- REUNION DE RETROALIMENTACION (FEEDBACK)						
I. COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
1.1.- Fortalezas del Evaluado						
1.2.- Áreas de Oportunidad del Evaluado						
1.3.- Comentarios del evaluador sobre la Retroalimentación						
II.- COMENTARIOS DEL EVALUADO						
2.1.- Está de acuerdo con la Evaluación de Desempeño efectuada?						
Sí. ()		CONFORMIDAD DEL EVALUADO				
No. ()						
Si su respuesta es "No", mencione el Por qué?						
Las respuestas de estas dos ultimas preguntas serán enviados a tu evaluador de manera anónima y grupal, consolidando las respuestas de todo el personal a su cargo.						
2.2.- Cómo evaluarías el proceso de retroalimentación?						
				Alto		
				2		
				3		
				4		
				5		
2.3.- Comentar que aspectos mejorar para la próxima sesión de retroalimentación						

ANEXO 09: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA		VARIABLES E INDICADORES																												
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS																												
<p>General</p> <p>¿Cómo es el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuáles son los procedimientos actuales del modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?</p> <p>2. ¿Cuáles son los resultados de la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?</p> <p>3. ¿Cuáles son los lineamientos de mejora del modelo de evaluación del desempeño laboral e incrementar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017?</p>	<p>General</p> <p>Evaluar el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Analizar los procedimientos actuales del modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.</p> <p>2. Determinar los resultados de la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.</p> <p>3. Proponer lineamientos que permitan mejorar el modelo de evaluación del desempeño laboral e incrementar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.</p>	<p>General</p> <p>El modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.</p> <p>Específicos</p> <p>1. El modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.</p> <p>2. La productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017. Es regular.</p>	<p>VARIABLE 01: MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Escala de Medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proceso de evaluación del desempeño</td> <td>Proceso Comunicación de expectativas Convocatoria a reunión Fortalezas y oportunidades</td> <td>1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>Retroalimentación</td> <td>Reunion de Feedback Plan de acción Tiempo y Ambiente Calidad de evaluación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conocimiento</td> <td>Cumplimiento de roles y Resultados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetividad</td> <td>Preparación de Líder Justo y objetivo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>VARIABLE 02: PRODUCTIVIDAD</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Escala de Medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectividad</td> <td>Objetivos Calidad</td> <td>1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia</td> <td>Recursos Herramientas</td> <td>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> <td>Metas.</td> <td>5. Totalmente de acuerdo</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Proceso de evaluación del desempeño	Proceso Comunicación de expectativas Convocatoria a reunión Fortalezas y oportunidades	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Retroalimentación	Reunion de Feedback Plan de acción Tiempo y Ambiente Calidad de evaluación		Conocimiento	Cumplimiento de roles y Resultados		Objetividad	Preparación de Líder Justo y objetivo		Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Efectividad	Objetivos Calidad	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo	Eficiencia	Recursos Herramientas	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo	Eficacia	Metas.	5. Totalmente de acuerdo
Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición																												
Proceso de evaluación del desempeño	Proceso Comunicación de expectativas Convocatoria a reunión Fortalezas y oportunidades	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo																												
Retroalimentación	Reunion de Feedback Plan de acción Tiempo y Ambiente Calidad de evaluación																													
Conocimiento	Cumplimiento de roles y Resultados																													
Objetividad	Preparación de Líder Justo y objetivo																													
Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición																												
Efectividad	Objetivos Calidad	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo																												
Eficiencia	Recursos Herramientas	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo																												
Eficacia	Metas.	5. Totalmente de acuerdo																												

ANEXO 10: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE MIBANCO S.A. ZONAL JULIACA.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	N°	ÍTEMES	INSTRUMENTO	NIVELES Y RANGO	
Modelo de Evaluación del desempeño laboral	Proceso de evaluación del desempeño	Proceso de comunicación de expectativas	1	Conoce el proceso de evaluación de desempeño laboral de Mibanco S.A. y cree que es el adecuado?	Cuestionario con escala y valores	Alto $\geq 100\%$ Regular $\geq 85\%$ y $< 100\%$ Bajo $< 85\%$	
		Convocatoria a reunión	2	La comunicación de expectativas de tus Roles y Responsabilidades fue clara?			
	Retroalimentación	Fortalezas y oportunidades	Reunión de Feedback	3	Tú líder te comunico con anticipación sobre la reunión de evaluación de desempeño laboral?	Escala de Likert	
			Reunión de Feedback	4	Tú líder evaluador Identificó adecuadamente tus fortalezas y oportunidades de mejora?		
		Plan de acción	Reunión de Feedback	5	Consideras que fue adecuado la reunión de retroalimentación?		
			Plan de acción	6	Con tu líder evaluador realizaron un plan de acción para la mejora de tu desempeño y la productividad?		
		Cualidad de evaluación	Plan de acción	7	El tiempo de duración de la reunión y el ambiente donde se realizó la evaluación de desempeño laboral fue adecuado?		
			Plan de acción	8	Que evalúen adecuadamente tu desempeño laboral, permíte que mejore tu productividad?		
		Cumplimiento de roles y responsabilidades	Plan de acción	9	Conoces y Cumples con tus roles, responsabilidades e indicadores individuales?		
			Plan de acción	10	Conoces tus resultados de evaluación de desempeño laboral?		
	Conocimiento	Plan de acción	11	Sientes que tu líder evaluador está preparado para realizar una adecuada evaluación de desempeño?			
		Plan de acción	12	¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es justo y objetivo?			
Productividad	Objetividad	Justo y objetivo	13	Siente que su trabajo contribuye con las metas, objetivos y misión de la Empresa?	Cuestionario con escala y valores	Alto $\geq 100\%$ Regular $\geq 85\%$ y $< 100\%$ Bajo $< 85\%$	
		Objetivos	14	Las personas de tu equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad?			
	Efectividad	Objetivos	15	La infraestructura de la entidad es adecuado para el desarrollo de tus actividades laborales?	Escala de Likert		
		Objetivos	16	Cuentas con la información necesaria sobre normas, procedimientos y políticas de crédito para hacer bien tu trabajo?			
	Eficiencia	Herramientas	17	Cuentas con los recursos y herramientas necesarias para hacer tu trabajo de manera eficiente?			
		Herramientas	18	Cumples con la meta asignada?			
	Eficacia	Metas	19	Tú productividad está acorde a lo solicitado como meta por el banco?			
		Metas	20	Siempre has superado la meta asignada?.			
		Equipo de trabajo	21	Existe trabajo en equipo en la entidad?			
		Planificación de actividades	22	Realizas planificación adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de productividad?			