



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs para las áreas de operaciones, riesgos y cobranzas de una empresa de servicios financieros**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Maibry Duann Ortiz Revolledo**

Revisor:  
Mgtr. José Luis Cortés Quiroz

Lima, marzo de 2025

## Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Maibry Duann Ortiz Revolledo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72391728, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs para las áreas de operaciones, riesgos y cobranzas de una empresa de servicios financieros”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. José Luis Cortés Quiroz, identificado con DNI: 07881026

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 21/03/2025.



Firma del autor<sup>1</sup>



Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## Resumen

Ante la problemática actual de la organización respecto a mediciones de desempeño poco eficientes a sus colaboradores, las cuales son muy subjetivas, no cuentan con métricas individuales y sin mecanismos que ayuden a enfocarlo a los objetivos de la organización, se propone la implementación de un sistema de Evaluación de Desempeño basada en KPIs con el objetivo de mejorar la gestión del talento, optimizar la productividad y establecer un proceso de evaluación objetivo y estructurado.

La propuesta se basa en una metodología mixta, utiliza indicadores de desempeño (KPIs) específicos para las áreas administrativas clave de Cobranzas, Riesgos y Operaciones, junto con una evaluación cualitativa. Se plantea una estructura de evaluación con un 70% de peso en indicadores cuantitativos y un 30% en competencias cualitativas, la cual tiene una periodicidad mensual. Además, se proyecta a futuro el poder integrar el sistema de evaluación con un plan de incentivos, que le permitirá a la organización reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente de sus colaboradores.

La implementación del sistema se propone en las siguientes fases según un cronograma graficado en un Diagrama de Gantt: Diagnostico y preparación, diseño de Kpis y del sistema de evaluación, Comunicación y Capacitaciones, Implementación y adaptación inicial y Seguimiento y mejora continua. Se espera que durante los seis primeros meses se pueda visualizar una clara reducción de la subjetividad en la evaluación de desempeño, mientras que a mediano plazo se visualice una mejora en la eficiencia operativa y un incremento en la motivación de los colaboradores. Y por último, a largo plazo se espera un incremento de la productividad de la organización en un 20%, así como, una cultura organizacional consolidada y orientada al desempeño y a la mejora continua.

Respecto a los resultados esperados se incluyen Los resultados esperados incluyen una mejora significativa en la eficiencia operativa y rendimiento de los colaboradores, mayor eficiencia en la toma de decisiones sobre promociones e incentivos, y una mayor motivación y compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa optimizando la gestión del talento humano.

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1 Aspectos Generales.....	9
1.1 Descripción de la Empresa .....	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y Visión de la Empresa .....	9
1.1.4 Organigrama.....	10
1.2 Descripción General de Experiencia Profesional .....	12
1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada .....	12
1.2.2 Propósito del Puesto.....	13
1.2.3 Proceso que es objeto el informe .....	13
1.2.4 Resultados Concretos logrados.....	14
Capítulo 2 Fundamentos del tema .....	15
2.1 Teoría y Práctica en el desempeño profesional.....	15
2.1.1 Evaluación de desempeño .....	15
2.1.2 Indicadores Clave de desempeño (KPIs).....	17
2.1.3 Casos de éxito y Estudios Académicos.....	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	19
2.2.1 Acciones .....	20
2.2.2 Metodología Aplicada .....	20
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	23
3.1 Aportes.....	23
3.1.1 Alineación de los Objetivos Organizacionales y del Personal .....	23
3.1.2 Reducción de la Subjetividad en la Evaluación del Desempeño .....	23
3.1.3 Impacto en la Productividad y mejora en los Procesos .....	23
3.1.4 Desarrollo y retención del Talento.....	24
3.1.5 Beneficios a Nivel Organizacional e individual.....	24

3.2 Desarrollo de la experiencia.....	25
3.2.1 Propuesta de implementación del sistema de evaluación de desempeño .....	25
3.2.2 Proyección de Resultados y Beneficios Esperados .....	42
Conclusiones.....	44
Recomendaciones .....	45
Referencias .....	46
Anexos .....	47
Anexo A. Ejemplo de formato de evaluación de desempeño.....	47
Anexo B. Diagrama de Gant.....	50
Anexo C. Encuesta de Satisfacción.....	51



## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Métricas actuales del área de operaciones .....	26
<b>Tabla 2</b> Métricas actuales del área de riesgos .....	27
<b>Tabla 3</b> Métricas actuales del área de cobranzas .....	27
<b>Tabla 4</b> Indicadores comunes a todas las áreas .....	32
<b>Tabla 5</b> Indicadores del área de operaciones .....	33
<b>Tabla 6</b> Indicadores del área de Riesgos .....	34
<b>Tabla 7</b> Indicadores del área de Cobranzas.....	35
<b>Tabla 8</b> Escalas de Evaluación .....	36



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama General</i> .....	10
<b>Figura 2</b> <i>Organigrama del Área de Operaciones</i> .....	11
<b>Figura 3</b> <i>Organigrama del Área de Riesgos</i> .....	11
<b>Figura 4</b> <i>Organigrama del Área de Cobranzas</i> .....	12
<b>Figura 5</b> <i>Elementos clave en los sistemas de Evaluación de Desempeño</i> .....	16
<b>Figura 6</b> <i>Ejemplo de Dashboard</i> . ....	38



## Introducción

Actualmente nos encontramos en un entorno empresarial altamente competitivo, donde las organizaciones buscan una mejora continua de sus procesos con el objetivo de optimizar la productividad y la gestión del talento. La organización objeto de esta investigación es una empresa en crecimiento, que enfrenta el desafío de no contar con un sistema formal de evaluación del desempeño, lo que no permite una medición objetiva del rendimiento de sus colaboradores y dificulta la toma de decisiones estratégicas respecto al desarrollo profesional, promociones e incentivos.

Hoy en día, la organización realiza una evaluación de desempeño muy subjetiva y de manera verbal, la cual se centra en la percepción de los supervisores, no se cuentan con registros formales plasmados en algún documento. Situación que hace difícil la identificación de oportunidades de mejorar y no permite un eficiente alineamiento entre los objetivos de la empresa y el rendimiento de cada colaborador. Dado esta problemática, nace la necesidad de diseñar e implementar un sistema de evaluación basado en KPIs, que permita a la organización aplicar una medición estructurada, transparente y alineada con la estrategia organizacional.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar una propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en KPIs en las áreas administrativas clave de Cobranzas, Riesgos y Operaciones. Dentro de la metodología se ha considerado el diseño de KPIs específicos, la elaboración de un formato de evaluación detallado y personalizado para cada área y puesto y la definición de un plan de implementación, así como, un plan de seguimiento continuo en el que se irá evaluando la eficiencia del sistema de evaluación, ajustando los indicadores en cuanto sea necesario para que estén de acuerdo con los objetivos de la organización.

La investigación se centra en establecer un modelo de evaluación ajustado a las necesidades de la organización que les ayude a medir el rendimiento, pero más importante, que contribuya a la motivación y desarrollo de los colaboradores. Para el presente trabajo se espera que este sistema le brinde beneficios a la organización en cuanto a reducir significativamente la subjetividad en la evaluación, una mayor eficiencia en los procesos operativos y que este sistema le permita implementar a futuro un plan de incentivos basados en el desempeño evaluado de los colaboradores. Por último, el estudio busca ser un referente para otras organizaciones estructurar sus procesos de evaluación del desempeño.

## Capítulo 1 Aspectos Generales

### 1.1 Descripción de la Empresa

La compañía analizada en este estudio es una empresa peruana que se especializa en servicios de *factoring*, la cual está registrada en la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), está orientada a satisfacer las necesidades de liquidez inmediata ofreciendo soluciones financieras a los clientes mediante el descuento de facturas por cobrar.

La organización centra su servicio en tres pilares fundamentales: Rapidez, Transparencia y Cercanía a sus clientes. En cuanto a Rapidez, cuenta con procesos ágiles que garantizan una atención eficaz a sus clientes. Respecto a la Transparencia, el desembolso del dinero de la operación está sujeto a la confirmación del pagador. Por último, para la organización es importante la cercanía a sus clientes, se preocupan por ofrecerles un servicio personalizado, intuitivo y fácil de usar para sus proveedores. Cuentan con el respaldo la sede principal de Chile, que es una empresa con más de 13 años de experiencia en el rubro del *factoring*.

#### 1.1.1 Ubicación

La sede principal se encuentra en San Isidro, Lima, Perú. Así mismo, cuenta con sedes en Lima Norte, Arequipa, Trujillo y Piura.

#### 1.1.2 Actividad

Es una empresa dedicada a brindar servicios de *factoring*, permitiendo a las empresas convertir sus facturas por cobrar en efectivo de manera rápida y eficiente. Están orientados a satisfacer las necesidades de financiamiento de capital de pequeñas y medianas empresas, ofreciendo liquidez inmediata a través de sus servicios que les permiten una aprobación en línea en menos de 24 horas y desembolso el mismo día, y se destacan por su transparencia y servicio personalizado.

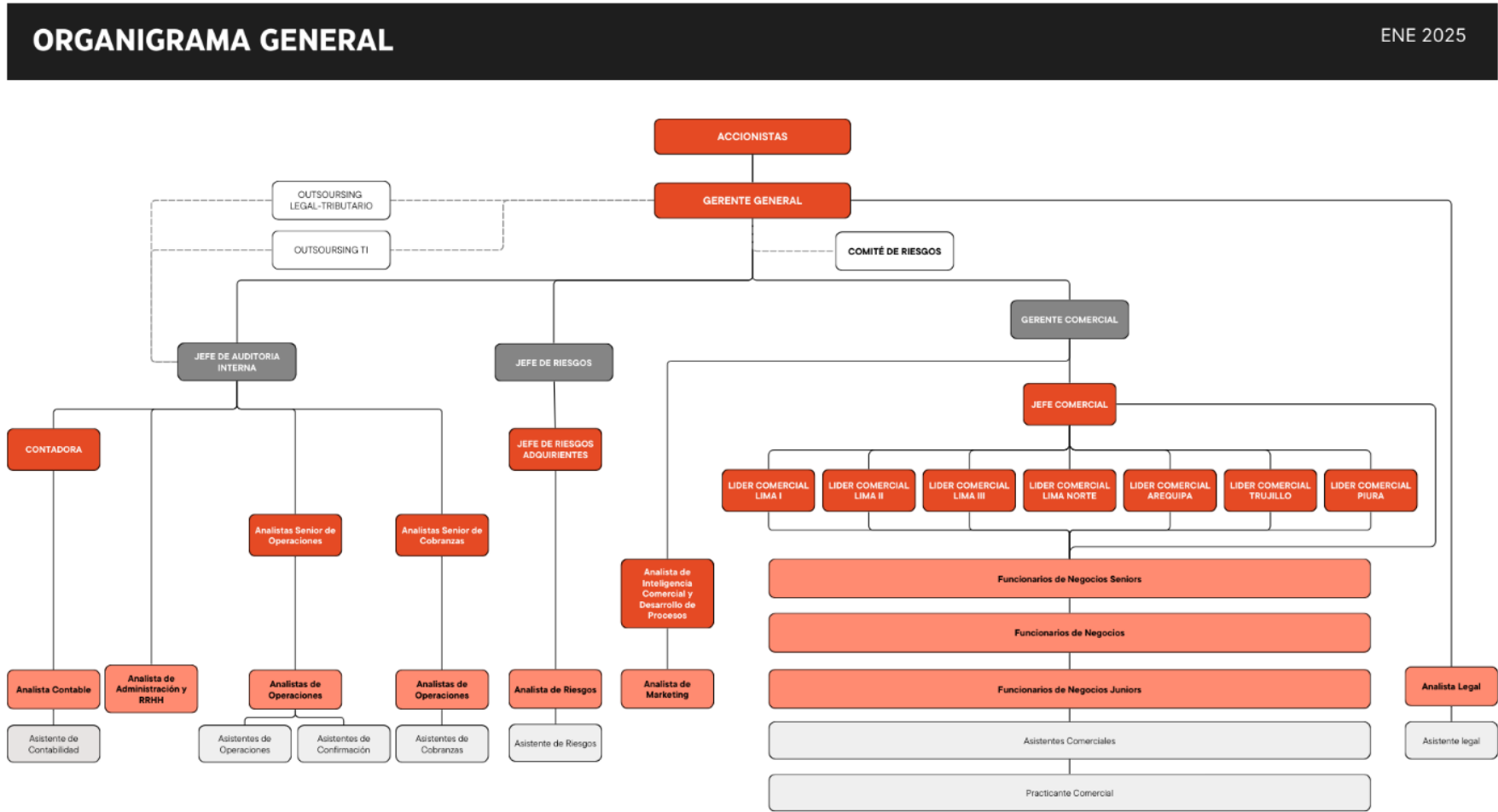
#### 1.1.3 Misión y Visión de la Empresa

- a) **Misión.** Proporcionar soluciones de *factoring* ágiles y contables que impulsen el crecimiento y la estabilidad financiera de las MiPymes en Perú.
- b) **Visión.** Ser la empresa de *factoring* líder en Perú, reconocida por nuestra innovación y excelencia en el servicio al cliente.

1.1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama General



### Organigrama detallado por área de estudio:

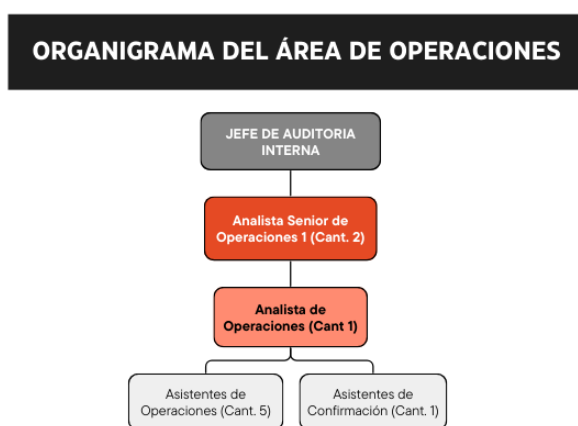
Para el presente trabajo, se está tomando en cuenta tres áreas clave: Área de Operaciones, Área de Riesgos y Área de Cobranzas, las cuales garantizan que cada operación de la organización sea viable, segura y eficiente. A continuación, se presenta el organigrama de cada área, detallando la cantidad de personas por nivel jerárquico:

#### a) Área de Operaciones:

- Cantidad de personal y estructura interna: Está compuesta por 9 colaboradores que reportan a la Jefatura de Auditoría Interna.

**Figura 2**

*Organigrama del Área de Operaciones*

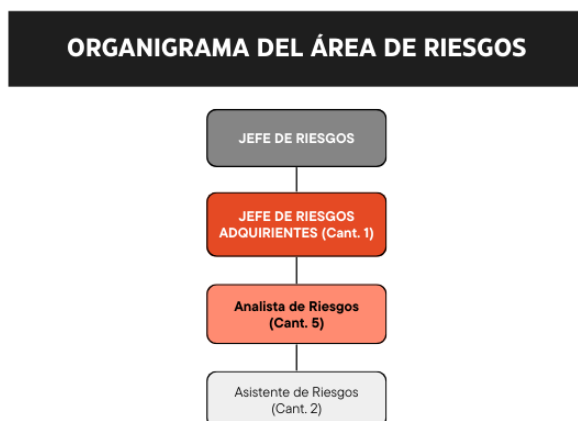


#### b) Área de Riesgos:

- Cantidad de personal y estructura interna: Está compuesta por 4 colaboradores y reportan a la Jefatura de Riesgos.

**Figura 3**

*Organigrama del Área de Riesgos*

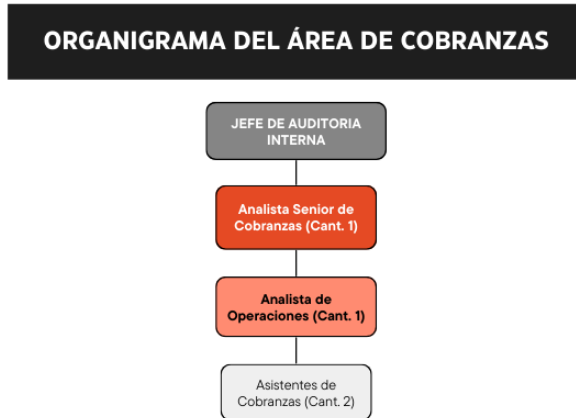


c) Área de Cobranzas:

- Cantidad de personal y estructura interna: Está compuesta por 4 colaboradores y reportan a la Jefatura de Auditoría Interna.

**Figura 4**

*Organigrama del Área de Cobranzas*



## 1.2 Descripción General de Experiencia Profesional

### 1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada

La posición desempeñada es como Analista de Recursos Humanos y Administración, principalmente el objetivo principal del puesto es desarrollar y consolidar el área de Recursos humanos, la cual se encuentra en proceso de implementación de políticas, procedimientos y estrategias que contribuyan a llevar una gestión del talento humano eficiente.

Esta posición cuenta con las siguientes funciones principales:

- Elaborar y establecer políticas internas que promuevan un entorno laboral eficiente y equitativo.
- Implementar gradualmente los programas de incentivos que busquen motivar al personal y reconocer sus logros.
- Realizar un seguimiento constante de las necesidades del personal y coordinar con las diferentes áreas para alinear sus requerimientos con los objetivos organizacionales.
- Identificar oportunidades para mejorar los procesos administrativos vinculados a Recursos Humanos, como la gestión de asistencia, beneficios y desarrollo profesional.

Basado en los procesos evaluados dentro del área que se necesitan mejorar, se ha identificado la importancia de implementar un sistema de evaluación de desempeño estructurado, dado que en la actualidad la organización no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño formalizado, y se

está planteando el poder utilizar, en un futuro cercano, este sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs para la implementación de incentivos como una herramienta para motivar al personal.

### **1.2.2 Propósito del Puesto**

El objetivo del puesto de Analista de Recursos Humanos y Administración es gestionar eficientemente el talento humano y mejorar los procesos administrativos para contribuir al crecimiento sostenible de la organización. Parte de ello es sentar las bases para un área más sólida, alineadas con los valores y objetivos de la organización desarrollando herramientas y políticas que impulsen el compromiso y la productividad de los colaboradores. Esto incluye:

- Fomentar un ambiente laboral donde el talento sea reconocido y recompensado.
- Diseñar herramientas que permitan medir el desempeño de manera objetiva y equitativa.
- Promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores mediante planes de capacitación y crecimiento.

### **1.2.3 Proceso que es objeto el informe**

Actualmente, la organización enfrenta el desafío de carecer de un sistema formal de evaluación del desempeño que permita medir de manera objetiva el rendimiento del personal, especialmente en las áreas administrativas clave. Esta situación dificulta la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales y limita la capacidad de identificar y reconocer contribuciones clave dentro de la empresa.

En términos generales, se ha identificado que la medición del rendimiento es subjetiva y no se lleva un registro documentado que sustente si ha habido una mejora en el desempeño. El rendimiento se monitorea en base a la percepción diaria de la jefatura inmediata y en base a métricas promedio de tiempos de respuesta preestablecidas de manera general para los procesos y esto se aborda a través de reuniones semanales y de manera verbal, no cuentan con indicadores clave de rendimiento claros y definidos que les permitan realizar un análisis más detallado del aporte del colaborador de manera individual.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una propuesta para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs para las áreas administrativas clave de la organización. El cual permitirá medir, analizar y mejorar el rendimiento individual de los colaboradores, además de que servirá para establecer criterios claros para la distribución de incentivos y el reconocimiento de logros más adelante.

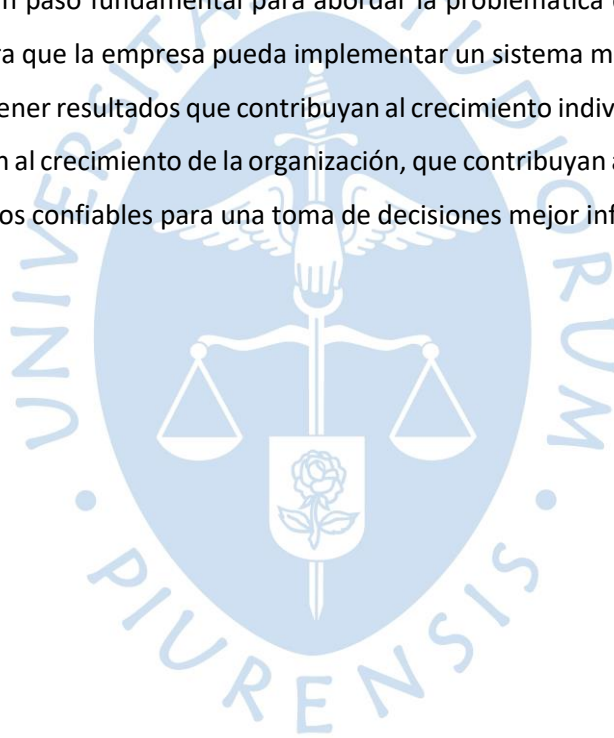
Las acciones principales incluyen:

- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada área administrativa.
- Diseñar una metodología de evaluación que sea justa, objetiva y alineada con los objetivos de la empresa.
- Proponer un plan de comunicación y capacitación para la implementación del sistema.
- Establecer mecanismos para dar retroalimentación y fomentar la mejora continua.

#### **1.2.4 Resultados Concretos logrados**

El presente trabajo se presenta como una Propuesta de implementación de un sistema de evaluación basado en KPIs, por ello aún no se cuentan con resultados concretos logrados. Sin embargo, basados en la investigación que se ha realizado y estudios referentes al tema, se tiene claro que esta propuesta representa un paso fundamental para abordar la problemática de la empresa y establece las bases necesarias para que la empresa pueda implementar un sistema más efectivo, claro y formal.

Se proyecta obtener resultados que contribuyan al crecimiento individual de cada colaborador, así como su contribución al crecimiento de la organización, que contribuyan a la mejora de la eficiencia, y se espera obtener datos confiables para una toma de decisiones mejor informada y eficaz.



## Capítulo 2 Fundamentos del tema

### 2.1 Teoría y Práctica en el desempeño profesional

Hoy en día, en muchas organizaciones, la evaluación de desempeño profesional se ha convertido en un elemento clave para la toma de decisiones. Sin embargo, es un desafío significativo evaluar de manera objetiva el rendimiento de las áreas administrativas o de soporte, como lo son las áreas clave de Riesgos, operaciones y cobranzas que consideraremos en este estudio, debido a la falta de métricas claras y cuantificables. A diferencia de otras áreas, como la comercial, donde los resultados se pueden medir de manera más directa a través de colocaciones e ingresos, para el caso de las funciones administrativas o de soporte suelen depender de indicadores más abstractos y cualitativos.

Para evaluar eficientemente el desempeño de los colaboradores se establecerán parámetros cuantificables a través de indicadores clave de desempeño (KPIs). A lo largo de este capítulo, se analizarán los fundamentos teóricos que sustentan la estructura de la propuesta de un sistema de evaluación adaptado a las necesidades de la organización.

#### 2.1.1 Evaluación de desempeño

**2.1.1.1 Definición y Conceptos clave.** Según Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño es un proceso que nos permite detectar oportunidades de mejora en los evaluados, analizar la productividad y proporciona información clave para la toma de decisiones de forma que se mejore el rendimiento de la organización. En otras palabras, refiere que es una herramienta que mide de manera estructurada, la contribución del evaluado al logro de los objetivos de la organización.

Werther y Davis (2008) lo definen como un proceso mediante el cual se mide, analiza y se realiza una retroalimentación del rendimiento individual dentro de una organización. Así mismo, lo consideran como un procedimiento esencial en la actualidad para las organizaciones, que les permite valorar la contribución de cada colaborador al logro de los objetivos organizacionales.

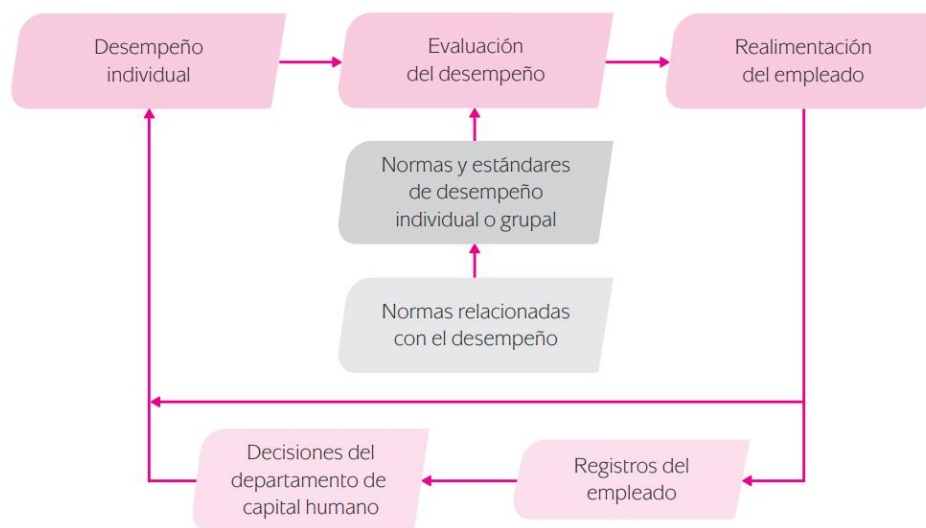
Puchol (2007), por su parte, enfatiza que la evaluación de desempeño no es un evento aislado, al contrario, es un proceso estructurado y constante que fluye dentro de toda la organización en el que se mide el rendimiento del colaborador., asegurándose que todos los integrantes de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos.

Para el presente trabajo, se considerará como base la definición de Chiavenato (2009), ya que nos permite tener una visión más integral de una Evaluación de Desempeño, porque plantea que es un proceso sistemático y continuo que nos ayuda a medir el rendimiento de los colaboradores de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. Siendo la definición más adecuada ya que aborda la medición del rendimiento y también su impacto en la gestión del talento y en la mejora continua dentro de la organización.

**2.1.1.2 Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño.** Werther y Davis (2008), nos muestra los elementos del sistema de evaluación en la Figura 5. Como indica, debe definirse criterios de evaluación claros y expectativas específicas. Así como elegir un método de evaluación adecuado que le sirva a la organización, para medir el rendimiento y poder diseñar planes de desarrollo especializados de acuerdo con los resultados; y con esto, proporcionarles una retroalimentación continua a los colaboradores.

**Figura 5**

*Elementos clave en los sistemas de Evaluación de Desempeño*



Fuente: (Werther y Davis,2008).

**2.1.1.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Gestión del Talento.** Según Werther y Davis (2008), el capital humano es un factor relevante en la organización, por lo que es importante conocer el valor agregado que aporta cada uno y asegurarse que se cumplan los objetivos, por eso es necesario que se cuente con un sistema de evaluación de desempeño estructurado, que sea válido, confiable y eficaz, así como adaptable a las necesidades de la organización.

Dolan et al. (2007), menciona que una evaluación de desempeño estructurada promueve un ambiente de trabajo más eficiente y orientada a los resultados.

Pero para efectos del presente trabajo, se tomará como referencia la visión de Chiavenato (2009), quien destaca su importancia en la toma de decisiones; nos dice que ese proceso les permite a las organizaciones identificar las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores para la elaboración de capacitaciones y planes de desarrollo profesional especializados y para la toma de decisiones en cuando a promociones de acuerdo con los resultados. Esta es una perspectiva más

completa en el contexto del estudio, ya que lo que se quiere lograr a largo plazo es tomar mejores decisiones respecto a la gestión del talento humano.

#### **2.1.1.4 La Entrevista de Evaluación de Desempeño: Características de una entrevista eficaz.**

Es uno de los elementos esenciales donde se brinda una retroalimentación al colaborador sobre su rendimiento y se establecen los planes de mejora. Según lo revisado en Chiavenato (2009), para que una entrevista sea eficaz, debe contar con las siguientes características:

- Preparación previa: Se debe revisar y analizar previamente los resultados del desempeño del empleado.
- Ambiente de Confianza: se debe crear un espacio donde la persona evaluada se sienta cómodo para expresar sus opiniones y percepciones, promoviendo un diálogo constructivo.
- Comunicación Clara y Abierta: Asegurar que el mensaje sea entendido utilizando un lenguaje comprensible.
- Enfoque en el Desarrollo: Más allá de señalar los fallos, es fundamental plantear estrategias de mejora y proponer soluciones.

#### **2.1.2 Indicadores Clave de desempeño (KPIs)**

**2.1.2.1 Definición y Conceptos clave.** Según Parmenter (2015), los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de la organización, miden la eficiencia y efectividad de los colaboradores y de los procesos, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

Corral (2017) los define como herramientas esenciales en la gestión de los procesos, las cuales deben ser diseñadas para evaluar la eficiencia, eficacia y rapidez de estos. Así mismo, permiten determinar las desviaciones del rendimiento y ayudan a una toma de decisiones más eficaz basados en los resultados cuantificables.

Para Smith (2013), son métricas que proveen resultados claros y medibles sobre el rendimiento de la organización relacionados con sus objetivos estratégicos. Menciona que los indicadores de desempeño deben evaluar el pasado, pero también el futuro, a modo de anticipar los problemas para poder reajustar las estrategias. Así mismo, define que deben cumplir con los siguientes criterios: Estar alineados con los objetivos estratégicos, deben ser cuantificables, proveer información relevante y útil y ser evaluados de manera periódica.

Para el desarrollo de este trabajo, se tomará como base la definición de Parmenter (2015), ya que enfatiza en la relación de los KPIs con los objetivos estratégicos, así como su impacto en la mejora continua de los colaboradores dentro de la organización.

**2.1.2.2 Importancia de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).** Parmenter (2015), se centra en que los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) aseguran que la toda la organización esté encaminada hacia el logro de sus objetivos estratégicos, ya que deben estar alineados con la estrategia de la organización. Así mismo, son importantes porque proporciona una visión más clara y cuantificable del rendimiento y facilita la identificación de las áreas de mejora y las fortalezas.

Según Smith (2013), su importancia resalta más en que proporcionan una información objetiva basada en resultados que ayudan en la toma de decisiones, de tal forma que se pueda evaluar el progreso y ajustar las estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.

Para Aithal (2023), permiten que las organizaciones implementen procesos de mejora continua y se puedan adaptar a los cambios del mercado, a través del monitoreo continuo del desempeño en el que se pueden establecer metas claras y alineadas a los objetivos de la organización.

En conclusión, los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son elementos clave en la evaluación del desempeño, ya que, al definirlos y aplicarlos correctamente permite medir y analizar el progreso tanto individual como general en la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

**2.1.2.3 Características esenciales de un KPIs efectivo.** La implementación de un KPI requiere una planificación cuidadosa para que se garantice que los indicadores sean efectivos y estén alineados con los objetivos. La mayoría de los autores coinciden en que para que un KPI sea efectivo, debe contar con las siguientes características:

- **Específicos y Relevantes:** Debe estar alineado directamente a los objetivos estratégicos y deben impactar significativamente en el éxito de la organización.
- **Medibles y Cuantificables:** Deben ser basados en datos objetivos y que se puedan verificar, para permitir comparaciones y evaluar las tendencias. Deben ser factibles y alcanzable y tener disponibilidad de datos para su medición.
- **Accionables y Orientados a la Mejora:** Debe permitir tomar acciones rápidas ante las desviaciones y proporcionar información que ayude a la toma de decisiones y a la mejora continua, permitiendo ajuste y mejoras en el rendimiento.
- **Definidos en un Marco de Tiempo:** Debe tener un monitoreo debe ser constante para evitar que pierdan validez con el tiempo.
- **Simplicidad y Claridad:** Deben ser claros y sencillos de entender, así como ser aplicables a la realidad operativa de la organización.

Parmenter (2015), además de las características mencionadas anteriormente, también considera los siguientes puntos:

- **No Monetarios:** Se centran en mediciones operativas, no monetarias.

- Responsabilidad Clara: Estar dirigido a un equipo o persona en específico que se encargue de su seguimiento y mejora.
- Fomentar el comportamiento adecuado: Deben incentivar que se tomen acciones que beneficien a la organización.

Por otro lado, Smith (2015), menciona las siguientes características adicionales que llevan a un KPI a ser efectivo:

- Consistencia: La metodología usada para su medición debe ser uniforme, para que los datos sean fiables.
- Claridad en los informes: Debe haber facilidad en la interpretación para facilitar la comunicación.

Teniendo en cuenta las características que debe tener los KPIs para ser efectivos, mencionadas por los autores, se evaluó la mejor metodología para su elaboración: La Metodología *SMART* de Doran (1981), para definir los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) y también en la formulación de objetivos estratégicos de la organización, de modo que se asegure que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido.

### **2.1.3 Casos de éxito y Estudios Académicos**

En el presente apartado, se detallan análisis de estudios y casos de éxito sobre implementación de KPIs en el sistema de evaluación de desempeño.

- a) **Análisis de Armstrong (2017): Incremento de la Productividad a través de Evaluaciones Estructuradas.** A través de un análisis de compañías globales que implementaron un sistema de evaluación de desempeño, se halló que hubo un incremento de la productividad de un 20 a 25% luego de la aplicación de las evaluaciones.
- b) **Estudio de Gómez-Mejía et al. (2016): Reducción de la Subjetividad mediante KPIs en Empresas Latinoamericanas.** En su estudio, al examinar el efecto de la implementación de KPIs en empresas latinoamericanas, se pudo determinar que hubo una reducción de un 30% de subjetividad en las evaluaciones de desempeño durante el primer año.

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

En este capítulo se procederá a describir el proceso metodológico y los procedimientos a seguir para garantizar una correcta aplicación del sistema de evaluación de desempeño y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

### 2.2.1 Acciones

Chiavenato (2007) menciona que para que un proceso de evaluación sea exitoso se debe considerar la planificación, ejecución, análisis y una mejora continua, de tal forma se garantiza la efectividad del sistema de evaluación. A continuación, se muestran las acciones a implementar:

- a) **Definición de objetivos del sistema:** Hacer un análisis de las necesidades de cada área en estudio e identificar los objetivos organizacionales.
- b) **Diseño de los indicadores de desempeño (KPIs):** utilizar la Metodología SMART para el diseño de los indicadores de cada área que se van a utilizar en la medición del desempeño.
- c) **Comunicación y Capacitación del personal:** Formar a las personas evaluadas y a los evaluadores sobre la aplicación del sistema de desempeño y sensibilizarlos respecto de su importancia en el desarrollo profesional.
- d) **Implementación del sistema:** Aplicación mensual de las evaluaciones de desempeño.
- e) **Seguimiento y mejora continua:** Realizar monitoreo de manera periódica del sistema mediante la revisión de los resultados de las evaluaciones y reuniones con las áreas para realizar el ajuste del sistema y se encuentre más alineado con los objetivos de la organización.

### 2.2.2 Metodología Aplicada

Según la teoría revisada existen diversas metodologías para evaluar el desempeño que cuentan con enfoques específicos. el sistema de evaluación a implementar, Según Werther y Davis (2008), debe tener validez, ser confiable, tener eficacia y ser aceptado, además de que debe adaptarse a las necesidades de la organización, por lo que la metodología a utilizarse debe estar orientada a los objetivos organizacionales y a la cultura de la empresa.

**2.2.2.1 Enfoque cuantitativo (70%) - Definición de KPIs y objetivos estratégicos.** Se utilizará la metodología SMART planteada por Doran (1981), la cual es una herramienta que ayuda a establecer objetivos claros y alcanzables de una manera más eficaz, de acuerdo con la metodología un objetivo SMART debe tener las siguientes características:

- **Específico (Specific):** Definir con precisión qué se quiere medir y por qué.
- **Medible (Measurable):** Cuantificar o cualificar el progreso hacia el objetivo.
- **Alcanzable (Achievable):** Asegurar que el objetivo sea realista y realizable.
- **Relevante (Relevant):** Alinear indicadores con los objetivos de la organización.
- **Limitado en el tiempo (Time-bound):** Establecer un plazo para su cumplimiento.

Luego de establecer los objetivos, se desarrollan los KPIs correspondientes, de igual forma, bajo la metodología SMART. Esta alineación asegura que los KPIs y los objetivos estratégicos sean coherentes y se refuercen de manera mutua.

**2.2.2.2 Enfoque cualitativo (30%) – Evaluación de competencias.** Dentro de la evaluación se va a seguir considerando una evaluación de las competencias del colaborador, pero de una forma más estructurada y llevando un registro de su tendencia. Ya que evaluando las habilidades, conocimiento y actitudes se puede visualizar de una manera eficaz en cómo se están ejecutando las tareas, no solo con un enfoque en los resultados. Según Chiavenato (2009) este tipo de evaluación permite valorar el potencial de los colaboradores. Se tomarán los siguientes criterios:

- Trabajo en equipo y colaboración
- Resolución de problemas
- Proactividad y compromiso
- Adaptabilidad

**2.2.2.3 Diseño del Sistema.** Según Werther y Davis (2008), con la evaluación de desempeño se estima el rendimiento del colaborador y su contribución a la organización. Se consideran los siguientes pasos para estructurar e implementar un sistema de evaluación del desempeño efectivo:

- Identificación de los objetivos estratégicos de la organización
- Establecimiento de los criterios claros y medibles, para este caso los KPIs, que nos sirven de referencia para evaluar el rendimiento.
- Implementación del sistema de evaluación
- Análisis de resultados y ajustes, seguimiento continuo comparando resultados y realizando ajustes.

**2.2.2.4 Posibles Desafíos y Cómo Abordarlos.** Toda evaluación de desempeño se enfrenta a diversos desafíos en su implementación. A continuación, se presentan los principales desafíos definidos por Werther y Davis (2008) y propuestas de estrategias para abordarlos:

**a) Subjetividad en la evaluación:** La falta de objetividad en las evaluaciones es uno de los principales desafíos. Podrían ser influenciadas por las percepciones personales del evaluador, lo que generaría injusticias y desmotivación entre los colaboradores. Las estrategias para abordar esto son las siguientes:

- Establecer criterios claros definiendo indicadores específicos y medibles.
- Capacitación adecuada a los Evaluadores, deben saber identificar los sesgos inconscientes.

**b) Falta de retroalimentación:** Sin una retroalimentación constructiva los colaboradores pueden no comprender en que deben mejorar y qué áreas o habilidades deben fortalecer. Para abordar ello se propone:

- Realizar reuniones periódicas programadas donde se discutan los resultados y se den recomendaciones específicas a cada colaborador.
- Orientar la retroalimentación hacia el desarrollo o crecimiento profesional.

**c) Resistencia al Cambio:** Uno de los principales desafíos en la implementación es la resistencia de los empleados a ser evaluados con nuevas métricas, pueden percibirlo como una actividad no necesaria. Para mitigar este problema, se recomienda:

- Comunicación clara y efectiva sobre los beneficios del sistema.
- Involucrar a los equipos en el diseño y mejora del sistema, asegurando que sean entendidos y aceptados.
- Fomentar una cultura de desarrollo, donde la evaluación de desempeño sean herramientas de mejora y no de sanción.

**d) Desafíos legales y éticos:** La evaluación debe ser justa y no discriminatoria para caer en implicancias legales y éticas. Para mitigar este desafío, se recomienda:

- Implementar políticas claras asegurando la equidad y transparencia.
- Realizar una auditoría periódica al sistema de evaluación.

### **Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias**

En este capítulo se presenta la propuesta del Sistema de Evaluación de Desempeño basado en KPIs para las áreas administrativas clave de la organización: área de operaciones, área de riesgos y área de cobranzas. Se comenzará por explicar los aportes del sistema de evaluación, para proceder a desarrollar las etapas de elaboración del diseño del sistema, las fases clave para su implementación futura y el plan de seguimiento, considerando los desafíos y estrategias para abordarlos.

#### **3.1 Aportes**

En el siguiente apartado se presentan los principales aportes de este sistema, basado en teorías de gestión del talento y administración de Recursos Humanos evidenciando su impacto en la organización y sus colaboradores.

##### **3.1.1 Alineación de los *Objetivos Organizacionales y del Personal***

Según Werther & Davis (2008) Un sistema de evaluación basado en KPIs permite el alineamiento del desempeño individual con los objetivos estratégicos de la empresa, de modo que se contribuya a la mejora de la productividad y un aumento del compromiso de los colaboradores. El impacto del sistema recae en lo siguiente:

- Cada colaborador podrá comprender cuál es su rol en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Fomenta una cultura de alto rendimiento.
- Fortalece la comunicación entre jefe y subordinado.

##### **3.1.2 Reducción de la *Subjetividad en la Evaluación del Desempeño***

Un sistema de evaluación estructurado minimiza la subjetividad en la medición del desempeño de los colaboradores. A diferencia de las evaluaciones tradicionales que, según Chiavenato (2007), tienden a estar influenciadas por percepciones individuales lo que genera inconsistencias en la toma de decisiones. Por lo que este sistema nos aporta lo siguiente:

- Establecen criterios cuantificables para evaluar el rendimiento.
- Garantiza evaluaciones coherentes, estandarizadas y reales.
- Optimiza la toma de decisiones sobre promociones y planes de desarrollo.

##### **3.1.3 Impacto en la *Productividad y mejora en los Procesos***

El sistema permite detectar ineficiencias operativas, de forma que se elaboren estrategias para mejorar la productividad. Armstrong (2017) menciona casos de empresas que al implementar evaluaciones de desempeño basados en KPIS han reportado un incremento de eficiencia de hasta un 25%. El impacto del sistema recae en lo siguiente:

- La retroalimentación estructurada mejora el desempeño individual y grupal.
- Ayudan a detectar cuellos de botella en procesos administrativos y operativos.
- Al trabajar con indicadores de eficiencia, permite una mejora en la gestión del tiempo.

### **3.1.4 Desarrollo y retención del Talento**

Un sistema de evaluación con una buena estructura, proporciona datos clave para la gestión organizacional que impactan en el desarrollo de los colaboradores. Según Chiavenato (2007), este tipo de evaluaciones permite a las empresas:

- Identificar talento interno y promover el desarrollo profesional.
- Elaborar planes de carrera y capacitaciones con base en el desempeño de los colaboradores.
- Reducir rotación de personal, ya que perciben que su esfuerzo es reconocido.

### **3.1.5 Beneficios a Nivel Organizacional e individual**

Según Chiavenato (2007), se pueden obtener los siguientes beneficios desde tres perspectivas:

- Beneficios para la Gerencia:
  - Sus subordinados pueden ser evaluados en base a un sistema de medición que neutraliza la subjetividad.
  - Las mediciones mejoran el estándar de rendimiento de los colaboradores evaluados.
  - Mejora la comunicación con los subordinados, haciéndoles comprender cómo está su desempeño con métricas reales.
- Beneficios para los Colaboradores:
  - Mayor claridad en sus objetivos y expectativas de desempeño de la organización.
  - Conocer sus puntos fuertes y débiles, según su evaluación y saber claramente las expectativas de su jefe directo.
  - Acceso a oportunidades de desarrollo profesional basadas en su rendimiento, como programas de capacitación, de desarrollo, etc.
  - Percepción de equidad y transparencia en las evaluaciones.
- Beneficios para la Organización:
  - Mayor precisión en la medición del desempeño a corto, mediano y largo plazo, así como en la toma de decisiones.
  - Optimización de la productividad y mayor eficiencia en el rendimiento.
  - Permite implementar mayores beneficios y oportunidades a los colaboradores o incentivos, como ascensos, crecimiento y desarrollo personal.

## 3.2 Desarrollo de la experiencia

### 3.2.1 Propuesta de implementación del sistema de evaluación de desempeño

En la actualidad, la organización no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño, por lo que esta propuesta busca diseñar e implementar un sistema desde cero. La empresa maneja algunas métricas para sus procesos, pero no existen indicadores específicos para evaluar a los colaboradores de una manera estructurada.

Para el presente trabajo, la implementación del sistema de evaluación se desarrolla en cuatro fases, se esta forma, aseguramos que la adaptación sea progresiva y que haya un impacto positivo en la gestión del talento.

#### 3.2.1.1 Fase 1: Diagnóstico inicial y Preparación.

**3.2.1.1.1. Revisión del estado actual.** Se realizó un diagnóstico previo para identificar las problemáticas existentes y para analizar la forma en cómo se gestiona el desempeño dentro de cada área. Como primer paso se realizaron reuniones con las Jefaturas de cada área en estudio, con el objetivo de comprender sus prioridades y preocupaciones en cuanto a la medición del desempeño de sus subordinados.

**3.2.1.1.1.1. Identificación y Análisis de Indicadores Actuales.** Se identificó que, en términos generales, cada jefatura gestiona el rendimiento de sus subordinados mediante un monitoreo del flujo de los procesos del área, se toman en cuenta algunos indicadores operativos principalmente que miden los tiempos de respuesta, cumplimiento de plazos y precisiones de registro, así como, evalúan de manera muy subjetiva el desempeño de un colaborador, ya que es en base a la percepción de su jefatura directa, pero no cuentan con un sistema estructurado que les permita medir rendimiento de los colaboradores de manera individual, cuantitativa y objetiva.

**a) Evaluación Cualitativa:** En el análisis se encontró que la evaluación que realizan muy subjetiva, basada en la percepción de los jefes o encargados de área y de los comentarios de otros colaboradores. No se tiene un formato donde se determine y registre los criterios a evaluar, solo se realiza de manera verbal. Se toman en cuenta criterios como: Habilidades interpersonales y trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso en sus funciones, liderazgo y toma de decisiones y su capacidad de adaptación y aprendizaje a los cambios.

**b) Proceso de Retroalimentación y Seguimiento:** Para este caso, los jefes si están alineados a realizar reuniones semanales con cada subordinado para discutir sus fortalezas y áreas de mejora. Pero no tienen planes de mejora definidos ni llevan un registro de lo discutido en cada sesión. Para realizar el seguimiento, durante la semana, los jefes van evaluando su desenvolvimiento a través de la observación y comentarios de otros colaboradores implicados. Así mismo, si se observó que no tienen

estrategias preventivas ni registros para realizar un análisis posterior, por lo general si surge un problema se resuelve de manera reactiva.

**c) Evaluación Cuantitativa:** Para este caso se definen indicadores particulares para cada área al momento de medir su desempeño. Así mismo, para todos los casos, se hace un seguimiento semanal revisando que se mantengan dentro de la meta promedio, de forma general a toda el área. Pero de igual forma no se lleva un registro en el que puedan evaluar la tendencia, no pudiendo corregir las desviaciones de manera preventiva.

- **Área de operaciones:** Utiliza dos métricas generales enfocada en el proceso para medir su desempeño las cuales se muestran en la Tabla 1. Pero estas métricas se aplican por igual a asistentes como analistas, a pesar de que sus responsabilidades y la carga laboral son distintas. En la realidad, los asistentes pueden cumplir con la meta y manejar entre 4 a 5 ejecutivos comerciales, y los analistas, ya que tienen responsabilidades adicionales suelen gestionar 1 o 2 ejecutivos con mayor peso para distribuir mejor la carga laboral.

**Tabla 1**

*Métricas actuales del área de operaciones*

<b>Métrica</b>	<b>Definición</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia de Revisión</b>	<b>Meta Promedio</b>
<b>Tiempo promedio de procesamiento de operaciones en CEO</b>	Evaluar la rapidez en la gestión de operaciones desde su recepción hasta que pasa a Gerencia Comercial.	$(\sum \text{Tiempo de procesamiento}) / N \text{ operaciones} * 100$	Semanal	$\leq 20$ minutos por operación
<b>Cantidad de Operaciones Procesadas por Colaborador</b>	Promedio de operaciones gestionadas por cada colaborador en un día.	Total de operaciones del área / N° de colaboradores activos en el día.	Diario / Semanal	24 operaciones diarias en promedio

Elaboración propia.

- **Área de riesgos:** En esta área también utiliza una métrica que se visualiza en la Tabla 2, que se aplica por igual a analistas y asistentes, sin considerar las diferencias en funciones y carga de trabajo. Para este caso es muy subjetivo porque se basa más en el análisis que realizan de cada operación. Así mismo, se expresó la dificultad de medir el puesto de jefe de adquirentes que está bajo el mando de la Jefatura de riesgos. Ya que también apoya en con algunas funciones que tienen los analistas, cuando la carga de trabajo es alta, pero tiene otras responsabilidades difíciles de medir, sobre todo porque es un puesto que se ha aperturado recientemente.

**Tabla 2***Métricas actuales del área de riesgos*

Métrica	Definición	Cálculo	Frecuencia de Revisión	Meta Promedio
<b>Tiempo Promedio de Evaluación de Riesgo</b>	Tiempo que tardan en evaluar la viabilidad de una operación luego de ser aprobada por Gerencia Comercial	$(\Sigma \text{Tiempo de operaciones evaluadas}) / N \text{ operaciones} * 100$	Diario / Semanal	Entre 30 a 60 minutos por operación

Elaboración propia.

- **Área de cobranzas:** Recientemente han optimizado procesos, se estableció que la métrica visualizada en la Tabla 3 se monitorea en 3 rangos de tiempo: de 1 a 8 días vencidos, de 8 a 30 días vencidos y más de 30 días vencidos. así mismo, cada semana se genera un reporte al cierre del viernes y el miércoles siguiente se revisa el estado de la cartera. Pero esta evaluación es común a toda el área sin distinción de puesto y sin diferenciar su aporte individual en la recuperación de la deuda.

**Tabla 3***Métricas actuales del área de cobranzas*

Métrica	Definición	Cálculo	Frecuencia de Revisión	Meta Promedio
<b>Porcentaje de Cartera Vencida</b>	Relación entre la cartera vencida y la cartera total en tres rangos de tiempo.	$(\text{Monto de cartera vencida} / \text{Monto total de cartera}) * 100$	Semanal	Reducir entre 1% y 2% semanalmente

Elaboración propia.

Se identifica una falta de metas claras y concretas que dificulta la toma de decisiones fundamentadas en datos y la identificación de áreas de mejora de una manera más personalizada, lo que limita la capacidad de implementar planes de mejora individuales que sean realmente eficientes. Como señala Chiavenato (2009), un sistema de medición bien estructurado garantiza la orientación de la gestión del desempeño y alineación de los objetivos individuales con los organizacionales. Teniendo información clara y medible, se pueden garantizar que la toma de decisiones realmente contribuya al crecimiento individual y organizacional. Sin indicadores definidos que sean adecuados, la organización depende de criterios subjetivos que significan un riesgo, ya que se termina gestionando el talento de manera reactiva y no estratégica, lo que impacta en una reducción de efectividad y competitividad de sus planes de mejora para mejorar el rendimiento.

**3.2.1.1.2. Identificación de Objetivos Estratégicos de la Organización.** Se procede a identificar las necesidades clave en las áreas de estudio, así como, las limitaciones en los métodos de evaluación que utilizan actualmente, para proceder a elaborar los objetivos estratégicos de cada área y los objetivos estratégicos de la organización.

a) **Identificación de Necesidades.** Se analizaron los procesos actuales identificando las siguientes necesidades:

- Necesidad de establecimiento de métricas claras que midan la eficiencia, calidad, cumplimiento de políticas y gestión de riesgos.
- Medición objetiva, clara y precisa de cumplimiento de plazos, tiempos de procesamiento de solicitudes, tasa de errores operativos, capacidad de resolución de incidencias y satisfacción de clientes internos y externos.
- Implementación de planes de formación para los colaboradores desarrollando una capacitación continua en cada área.

Una vez identificadas las prioridades y necesidades de cada área, se identificaron los siguientes objetivos estratégicos que nos servirán para poder determinar los KPIs necesarios y que estén alineados a los objetivos de la organización.

**b) Objetivos del área de Operaciones:**

- **Optimización de procesos operativos:** Se busca reducir los tiempos de revisión de operaciones en el CEO\*, así como tiempos de giro y tiempos de carga en banco.
- **Garantizar el cumplimiento de los plazos operativos:** Evitar retrasos en la verificación o revisión de operaciones y su desembolso a clientes.
- **Minimizar errores operativos:** Se busca elaborar mejores controles para validar la información y evitar errores.

- **Incrementar la eficiencia en la gestión de documentos:** Se busca consolidar reportes de operaciones y un correcto registro de la información.

**c) Objetivos del área de Riesgos:**

- **Mitigación de riesgos crediticios:** Se busca mantener una cartera sana y balanceada identificando, evaluando y minimizando los riesgos asociados a los clientes y pagadores.
- **Evaluación eficiente de operaciones:** Garantizar la evaluación a tiempo de las solicitudes de crédito teniendo en cuenta las políticas establecidas.
- **Monitoreo constante del portafolio:** Se busca identificar alertas tempranas de riesgo manteniendo una vigilancia activa sobre los adquirentes y proveedores.
- **Optimización de procesos de riesgos:** Aplicar mejoras continuas en el proceso de evaluación y asignación de líneas de crédito.

**d) Objetivos del área de Cobranzas:**

- **Reducción de la cartera vencida:** Se busca reducir el porcentaje de cuentas por cobrar vencidas mediante acciones preventivas y correctivas.
- **Mejora en la eficiencia de cobranzas:** Se busca optimizar los procesos de cobranza para incrementar el número de recuperaciones en cuanto al tiempo y la forma de ejecución.
- **Proyección efectiva de la cobranza:** Mantener un pronóstico claro de los flujos de caja a través de las proyecciones semanales y mensuales de cobranzas.
- **Automatización y digitalización de procesos:** Adoptar tecnologías para la gestión de cobranzas y actualización de expedientes, que nos ayuden a reducir tareas manuales.

Se identificaron los siguientes objetivos estratégicos para la organización:

- **Incrementar la eficiencia operativa:** Potenciar y mejorar los procesos internos de las áreas de Operaciones, Cobranzas y Riesgos para mejorar los tiempos de respuesta y minimizar fallas logrando una mejor productividad. Así como promover el identificar oportunidades de mejora de manera integrando soluciones innovadoras para potenciar la eficiencia de los procesos de cada área.
- **Fortalecer la gestión del riesgo crediticio:** Desarrollar e implementar medidas efectivas para detectar, controlar y mitigar riesgos, asegurando una cartera estable y diversificada. Así mismo, promover un monitoreo constante del portafolio para identificar alertas tempranas de riesgo.

- **Mejorar la liquidez y recuperación de cartera:** Diseñar estrategias eficaces que agilicen la recuperación de pagos y fortalezcan el flujo de caja, mediante acciones preventivas y correctivas.
- **Fortalecer la formación del talento humano:** Implementar iniciativas de aprendizaje continuo, con un enfoque en la capacitación de los nuevos ingresos y promover el perfeccionamiento de procesos clave.

Desarrollar este paso es fundamental para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, pues según lo señalado por Chiavenato (2009), los objetivos organizacionales nos indican que dirección busca seguir la organización, así como, constituyen la base sobre la cual se establecen los estándares para medir el éxito y la eficiencia de la organización. Esto permite que tanto el colaborador como la organización trabajen hacia un propósito común, facilitando la medición del desempeño y promoviendo el compromiso y motivación del personal.

**3.2.1.1.3. Definición de los actores del sistema de evaluación.** Es esencial definir a los actores involucrados, así como determinar sus responsabilidades, para que todos tengan claro su papel dentro de este sistema. Cada uno cumple un rol en específico en el proceso de evaluación de desempeño.

a) **Evaluadores:** Comprende a las Jefaturas de las áreas de las áreas de Operaciones, Riesgos y Cobranzas. Ellos son importantes para la efectividad de una evaluación justa y objetiva, así como, para la motivación de sus equipos para el cumplimiento a conciencia, de forma que los KPIs reflejen el rendimiento real de cada colaborador.

Dentro de sus responsabilidades podemos definir las siguientes:

- Aplicación de la evaluación de desempeño a sus subordinados.
- Proporcionar una retroalimentación objetiva basada en los resultados obtenidos.
- Identificar brechas en el desempeño y proponer planes de mejora.

b) **Evaluados:** Comprende todos los colaboradores de las áreas de Operaciones, Riesgos y Cobranzas. Ellos son el eje central del sistema de evaluación, puesto que su desempeño nos permitirá identificar oportunidades de mejora individuales y grupales.

Dentro de sus responsabilidades podemos definir las siguientes:

- Cumplir con las responsabilidades diarias de acuerdo con los indicadores establecidos.
- Participar en el proceso de evaluación
- Recibir la retroalimentación de su jefe directo y tomar acción en aplicar las mejoras en su desempeño.

c) **Área de Recursos Humanos:** Equipo encargado de supervisar la implementación del sistema de evaluación. Actúa como un garante del sistema, garantizando su correcta implementación y asegurando que los resultados se utilicen para mejorar la gestión del talento.

Dentro de sus responsabilidades podemos definir las siguientes:

- Diseñar y administrar el sistema de evaluación de desempeño.
- Capacitar a jefes y colaboradores sobre el proceso y uso de los KPIs.
- Supervisar la coherencia y equidad en la aplicación del sistema.
- Analizar los resultados e identificar oportunidades de mejora y tendencias.

d) **Gerencia General:** Es quien está encargado de validar la estrategia de evaluación del desempeño, quien define la dirección estratégica del sistema, asegurando que sea una base para la gestión del talento y para la mejora continua.

Dentro de sus responsabilidades podemos definir las siguientes:

- Aprobar los objetivos estratégicos del sistema de evaluación.
- Garantizar que el sistema esté alineado con la visión de la empresa.
- Tomar decisiones sobre planes de mejora en base a los resultados.
- Asegurar que se proporcionen los recursos necesarios para la correcta aplicación del sistema.

### **3.2.1.2 Fase 2: Diseño y desarrollo del Sistema de Evaluación de Desempeño**

**3.2.1.2.1. Definición de KPIs por Área.** Los KPIs fueron presentados a las jefaturas de cada área para validar su relevancia y aplicabilidad. Esta etapa fue fundamental para garantizar que los indicadores diseñados reflejaran las necesidades reales de cada área y fueran viables en términos de medición. Se realizaron reuniones semanales con cada jefatura para poder ajustar los indicadores de desempeño a los objetivos estratégicos de la organización.

Tras la evaluación de los procesos internos, responsabilidades de cada puesto y siguiendo la metodología *SMART*, complementando con una revisión integral en conjunto con las jefaturas de cada área, se definieron los siguientes KPIs que se tomarán en cuenta para la evaluación de desempeño:

## a) KPIs generales aplicados a todas las áreas:

Tabla 4

*Indicadores comunes a todas las áreas*

Indicador	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
<b>Capacitación del equipo (% cumplimiento)</b>	Sesiones de capacitación completadas respecto a las programadas.	(Capacitaciones realizadas / Programadas) * 100	Alcanzar al menos un 90% de participación	Desarrollar competencias del equipo y asegurar la actualización de conocimientos clave	Semestral
<b>Nivel de respuesta y soporte interno</b>	Evaluación del soporte brindado por el área y su interacción con las demás áreas.	Promedio de puntuaciones en encuestas (1-5)	Obtener un promedio $\geq$ 4.5 en encuestas de satisfacción interna.	Asegurar la calidad del servicio interno y optimizar la colaboración interdepartamental.	Trimestral
<b>Participación en proyectos de mejora</b>	Número de proyectos en los que participa.	Proyectos participados / Semestre	Participar en al menos 1 proyecto de mejora por semestre.	Fomenta la innovación y la mejora continua dentro del área.	Semestral

Elaboración propia.

## b) KPIs para el área de Operaciones:

Tabla 5

*Indicadores del área de operaciones*

Indicador	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
<b>Tiempo promedio de procesamiento de operaciones en CEO</b>	Evaluar la rapidez de la gestión de operaciones desde la recepción de la solicitud hasta que pasa a Gerencia Comercial	$(\Sigma \text{Tiempo de procesamiento}) / \text{Total de operaciones} * 100$	Reducir en un 15% en 6 meses	Impacta en eficiencia operativa y satisfacción del cliente.	Medición Mensual / Revisión Trimestral
<b>Precisión en el procesamiento de operaciones</b>	Evaluar la calidad en la gestión operativa	$(\text{Operaciones sin errores} / \text{Total operaciones}) * 100$	Mantener una tasa de error menor al 2% anual.	Reduce errores y reprocesos.	Medición mensual, revisión semestral.
<b>Cumplimiento de plazos operativos</b>	Medir el porcentaje de cumplimiento dentro del plazo esperado.	$(\text{Operaciones dentro de plazo} / \text{Total operaciones}) * 100$	Alcanzar un 95% de cumplimiento.	Minimiza retrasos en gestión operativa.	Medición mensual, revisión semestral.

Elaboración propia.

## c) KPIs para el área de Riesgos:

Tabla 6

Indicadores del área de Riesgos

Indicador	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
<b>Tiempo promedio de evaluación de Riesgos</b>	Medir el tiempo que tardan en evaluar la viabilidad de una operación luego de ser aprobada por Gerencia Comercial	$(\Sigma \text{Tiempo de operaciones evaluadas}) / N \text{ operaciones} * 100$	Reducir el tiempo entre 20 a 30 minutos.	Impacta en eficiencia operativa y satisfacción del cliente.	Medición mensual, revisión trimestral.
<b>Índice de alertas tempranas atendidas</b>	Porcentaje de alertas de riesgo identificadas y gestionadas.	$(\text{Alertas atendidas} / \text{Total de alertas}) * 100$	Mantener una precisión del 98% en 1 año.	Reduce el riesgo financiero.	Medición mensual, revisión semestral.
<b>Precisión en la asignación de líneas de crédito</b>	Evaluación de la calidad de la asignación de líneas en función del riesgo.	$(\text{Líneas correctas asignadas} / \text{Total de líneas}) * 100$	Mantener un cumplimiento superior al 95%.	Previene fraudes y fallos operativos.	Medición mensual, revisión semestral.

Elaboración propia.

## d) KPIs para el área de Cobranzas:

Tabla 7

Indicadores del área de Cobranzas

Indicador	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
<b>Porcentaje de Cartera Vencida</b>	Relación entre el total de cuentas por cobrar vencidas y el total de la cartera activa.	$(\text{Cartera vencida} / \text{Total cartera activa}) * 100$	Reducir a 1% o 2% semanal	Impacta en liquidez de la empresa.	Medición mensual, revisión trimestral.
<b>Tasa de Recuperación</b>	Evaluar la efectividad en la recuperación de cuentas vencidas.	$(\text{Monto recuperado} / \text{Cartera vencida}) * 100$	Alcanzar un 90% de recuperación	Impacta en liquidez de la empresa	Medición mensual, revisión trimestral.
<b>Indicador de Proyección de Cobranza</b>	Mide el monto estimado de recuperación de cartera vencida en un período determinado.	$(\text{Monto proyectado cobrado} / \text{Monto proyectado inicial}) * 100$	Meta: $\geq 85\%$ de recuperación de cartera vencida proyectada	Permite evaluar y ajustar estrategias de cobranza para mejorar la efectividad	Medición mensual, revisión trimestral.
<b>Tasa de contacto exitoso con clientes morosos</b>	Mide la precisión en cobranzas a través de la efectividad de los intentos de contacto	$(\text{Número de contactos efectivos} / \text{Total de intentos de contacto}) * 100$	Meta: $\geq 70\%$ de contactos exitosos respecto al total de intentos realizados.	Mejora la eficiencia en la recuperación de cartera vencida.	Medición mensual

Elaboración propia.

**3.2.1.2.2. Definición de Escalas de Evaluación y Ponderaciones.** En las sesiones semanales se establecieron las metas iniciales para cada indicador de acuerdo con un promedio histórico con la información que se pudo recabar de cada área, para poder determinar metas claras, medibles y alcanzables. De esta forma se establecieron escalas cuantitativas y cualitativas para medir el cumplimiento de los KPIs:

- Indicadores Cuantitativos (70%): Basados en los KPIs definidos por puesto y por área.
- Evaluación Cualitativa (30%): Incluye aspectos como trabajo en equipo, comunicación, proactividad y *feedback* de áreas internas. Se evaluarán habilidades blandas y competencias.

#### a) Escala de Evaluación

Se define una escala del 1 al 5 siguiendo los siguientes criterios:

**Tabla 8**

*Escalas de Evaluación*

Calificación	Descripción	Porcentaje
1	Desempeño Deficiente	Menos del 50%
2	Desempeño por debajo de lo esperado	51% a 70%
3	Desempeño adecuado	71% a 90%
4	Desempeño por encima de lo esperado	91% a 100%
5	Desempeño sobresaliente	Supera el 100%

Elaboración propia.

#### b) Frecuencia de Evaluación

La evaluación del desempeño se realizará de manera **Mensual** para evaluar las tendencias y corregir desviaciones.

**3.2.1.2.3. Métodos de recolección de datos y Herramientas de Evaluación.** Para determinar los métodos de datos de recolección y herramientas se ha optado utilizar las herramientas ya conocidas por el personal y que ayuden a la automatización del sistema en la recopilación de datos, así como que sea compatible con el ecosistema de la empresa para optimizar costos y eficiencia.

**a) Recolección de datos Cuantitativos:**

- **Registros automatizados de desempeño:** Se refiere a datos que se pueden obtener de forma directa de los sistemas operativos de la empresa, para este caso si se pueden emitir reportes sobre tiempos de respuesta, cantidad de operaciones procesadas, niveles de cumplimiento, entre otros.
- **Reportes de productividad en Excel o Power BI:** La organización si hace uso de programas como Excel y Power BI, implementar las bases de datos estructuradas en estas plataformas, va a permitir analizar tendencias de desempeño por colaborador, por área o periodo de tiempo.

**b) Recolección de datos Cualitativos:**

- **Encuestas y Formularios de Evaluación:** Se aplicará cuestionarios en línea para recopilar la percepción de jefes y colaboradores sobre el desempeño.
- **Entrevistas de Evaluación:** Se realizará las reuniones donde el jefe directo proporciona retroalimentación sobre el desempeño del colaborador, que ayudará a la toma de decisiones sobre las acciones a tomar.

**c) Herramientas tecnológicas para la Evaluación de Desempeño:**

- **Uso de Excel para la Recolección y Análisis de Datos:** Se crearán plantillas en Excel donde los evaluadores puedan registrar los datos obtenidos del desempeño.
- **Automatización de Reportes con Tablas Dinámicas:** Ayudará a consolidar la información del desempeño en tiempo real.
- **Gráficos de desempeño:** Se utilizarán gráficos dinámicos para visualizar las tendencias.
- **Uso de Power BI para el Seguimiento de KPIs:** Esta herramienta nos permitirá consolidar los datos y generar *dashboards* interactivos para el análisis del desempeño como en el ejemplo mostrado en la Figura 6.
- **Uso de Microsoft Forms para la Evaluación Cualitativa:** Nos permitirá elaborar encuestas y formularios en línea. Así mismo, nos facilita la integración con Excel y Power BI.

Figura 6

Ejemplo de Dashboard.



Extraído de <https://blog.kenjo.io/es/plantilla-excel-para-evaluacion-del-desempeno>

d) **Creación del Formato de Evaluación de Desempeño:** Para estructurar la evaluación de los colaboradores, se ha diseñado un formato de evaluación de desempeño ajustado a cada área que se puede visualizar un modelo en el Anexo 1, que incluirá lo siguiente:

- Datos del colaborador: Nombre, cargo, área, supervisor/jefe inmediato.
- Lista de KPIs asignados al puesto: Cada colaborador será evaluado con KPIs específicos que han sido definidos en apartados anteriores.
- Evaluación cualitativa, se van a medir también las competencias del colaborador.
- Escala de evaluación: Definido con una escala del 1 al 5 de acuerdo con porcentajes de cumplimiento definidos en el apartado anterior.
- Evaluación del Supervisor: Su jefe directo realizará la evaluación.
- Comentarios y Plan de Mejora: Espacio para observaciones y estrategias de mejora.

### 3.2.1.3 Fase 3: Implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño

**3.2.1.3.1. Cronograma Sugerido.** El presente trabajo está en fase de diseño y elaboración, esto significa que no se incluye la aplicación de la implementación del sistema aún por lo extenso del proceso. Por lo que se propone la programación de un cronograma para la implementación a futuro mostrada en un Gráfico de Gant (ver Anexo 2)

**3.2.1.3.2. Comunicación y Capacitación.** Se requiere garantizar la adopción y comprensión del sistema de evaluación a implementar, por lo que se propone un plan de formación estructurado, dirigido a todas las áreas implicadas, con el propósito de explicar el objetivo del sistema, funcionamiento y la interpretación de resultados.

a) **Estrategia de comunicación:** La comunicación del sistema de evaluación de desempeño se realizará de manera progresiva, de modo que todas las áreas involucradas comprendan su propósito y beneficios, y de esta forma genera motivación y confianza.

- *Anuncio oficial del sistema:* La Gerencia General se encargará de comunicarlo de manera formal en una reunión inicial. Luego se procederá con el envío por correo de la presentación con los detalles del funcionamiento del sistema u otro material informativo que se crea necesario.
- *Capacitación al personal:* Se realizarán reuniones con cada área para explicarles a detalle de los beneficios del sistema y los indicadores específicos que se tomarán en cuenta en la evaluación, así como las escalas y frecuencia de la evaluación. Se utilizarán ejemplos prácticos para un mejor entendimiento.
- *Refuerzo y Seguimiento:* Internamente se utilizarán los canales de comunicación para las consultas frecuentes. Se crearán grupos internos para cada área específicamente para resolver dudas respecto al sistema de evaluación y de ser necesario se realizarán más reuniones con los equipos.

b) **Programa de Capacitación:** Se realizarán dos tipos de capacitaciones, una dirigida a los colaboradores y otra dirigida a las Jefaturas de las áreas implicadas, lo que se busca es que comprendan el sistema de evaluación y sepan cómo utilizarlo de manera correcta. En ambos casos se realizarán una o más sesiones de capacitación, así mismo, se dará una explicación detallada del formato de evaluación y las escalas de medición a todos los colaboradores y jefaturas implicadas.

- *Capacitación para Jefaturas:* Se cubrirán temas como, la explicación de cómo aplicar los KPIs en la evaluación, el uso de herramientas y reportes de monitoreo, como interpretar los resultados y realizar una retroalimentación efectiva a los colaboradores y métodos para que diseñen los planes de mejora personalizados en base a los resultados de cada colaborador.

La metodología por usar será a través de talleres prácticos, realizando simulaciones de evaluación, analizando diversos casos y ejemplos reales, así como, sesiones de preguntas y respuestas.

- *Capacitación para Colaboradores:* Se cubrirán temas como, la definición de KPIs y su importancia, cómo interpretar la evaluación de resultados, cómo utilizar la retroalimentación para su crecimiento profesional y los beneficios del sistema.

La metodología por usar será a través de charlas interactivas, presentaciones con guías visuales sobre el sistema de evaluación, ejemplos prácticos y sesiones de preguntas y respuestas.

**3.2.1.3.3. Aplicación de la evaluación.** Según el cronograma la evaluación de desempeño se aplicará de manera mensual. Así mismo, se dará una mirada semestral y anual para evaluar cómo ha ido el avance histórico tanto de cada colaborador, como de cada área evaluada y como ha influido en la organización.

Respecto al monitoreo del cumplimiento de los KPIs, se hará uso de *dashboards* y reportes para visualizar el estado del desempeño. Estas herramientas nos permitirán hacer un seguimiento continuo y determinar alertas tempranas en cuanto a desviaciones del rendimiento de los colaboradores y analizar las tendencias.

Una vez realizada la evaluación, se procede a realizar el análisis de los resultados a detalle para poder elaborar un plan de mejora detallado. En primer lugar, a través de reuniones individuales, cada colaborador recibirá su reporte individual con su evaluación de parte de su Jefatura, se analizará las tendencias generales dentro del área y se realizará una comparación con periodos anteriores para analizar si el rendimiento ha mejorado o desmejorado, de tal forma que se discutan las fortalezas y se analicen las áreas de mejora.

En segundo lugar, se elaborará un plan de desarrollo personalizado teniendo en cuenta las áreas de mejora, diseñando estrategias específicas para ayudar a mejorar el rendimiento del colaborador. Algunos ejemplos podrían ser, darles capacitación adicional en gestión del tiempo, redistribuir la carga operativa o hacer sesiones de *coaching*.

#### **3.2.1.4 Fase 4: Plan de seguimiento y ajustes**

Se implementará un sistema de seguimiento estructurado, que permitirá que se realicen ajustes estratégicos en la evaluación, obteniendo indicadores más efectivos y que estén mejor alineados con los objetivos de la organización.

**3.2.1.4.1. Seguimiento Inicial (Primeros tres meses).** Se realizará un análisis continuo de los resultados en las evaluaciones mensuales de los primeros tres meses, haciendo una comparación de la evolución del desempeño durante este tiempo, tanto individual como por área para medir progresos e identificar retrocesos. También, se realizarán sesiones de retroalimentación con las jefaturas y colaboradores evaluados para obtener sus observaciones y aplicarlas a las mejoras del sistema.

Se busca poder detectar si se presentan problemas en la medición de los indicadores para realizar ajustes rápidos. Así como, Identificar los patrones de desempeño para cada área, validar la funcionalidad del sistema y eficacia de los KPIs y, por último, generar información útil para la gestión del talento y para mejorar el sistema.

**3.2.1.4.2. Evaluación Trimestral Continua.** Luego del seguimiento mensual inicial, se establecerá una frecuencia de seguimiento de manera trimestral para medir la efectividad del sistema y garantizar que esté alineado con los objetivos de la organización utilizando la misma metodología que en el seguimiento inicial para la recopilación de la información.

Se busca evaluar que el sistema de evaluación esté consolidado, sea eficiente y se encuentre alineado a los objetivos de la organización. Así como, identificar a tiempo las oportunidades de mejora del sistema de evaluación.

**3.2.1.4.3. Encuestas de Satisfacción y Optimización.** Se procederá a recopilar *feedback* de los colaboradores y jefaturas sobre el sistema de evaluación aplicándoles Encuestas de Satisfacción para conocer su percepción sobre la efectividad de este, con esto se podrán identificar que dificultades de presentan y las posibles mejoras para la medición del desempeño, analizando los ajustes necesarios en los KPIs o ponderaciones en caso algún indicador no sea viable o útil. Para hacer la recolección de la información necesaria se utilizará una encuesta de Satisfacción ilustrada en el Anexo 3 destinada a los colaboradores y jefaturas, la cual se irá modificando de ser necesario.

**3.2.1.4.4. Actualización Anual de KPIs.** Se realizará una revisión anual de los KPIs de cada área a través de reuniones con las jefaturas tomando en cuenta los siguientes puntos importantes:

- Identificar e incluir nuevos indicadores basados en la evolución de los procesos de las áreas.
- Identificar los KPIs que ya no sean relevantes, para proceder con su modificación o eliminación.

Se busca adaptar el sistema de evaluación a los cambios de la organización y mantener los indicadores actualizados, para que sean más precisos y estén alineados con los objetivos de la organización.

### **3.2.2 Proyección de Resultados y Beneficios Esperados**

Con la presente propuesta de un sistema de evaluación de desempeño se espera que se incrementen las mejoras progresivas en cuanto a la gestión del talento y el rendimiento de los colaboradores.

#### **3.2.2.1 Proyección a corto, mediano y largo plazo.**

**3.2.2.1.1. Corto Plazo (0 a 6 meses).** Durante este periodo se dará la adopción del sistema de evaluación y se realizarán los ajustes necesarios al sistema de evaluación y KPIs a evaluar. Se proyecta los siguientes resultados:

- Adopción y alienación de los nuevos estándares de evaluación por parte de los colaboradores.
- Visualización más clara de los roles y las expectativas del rendimiento de cada colaborador.
- Identificar brechas de desempeño y definir de manera eficaz los planes de mejora.
- Reducción de la subjetividad en la evaluación de desempeño, según Ávila (2013), facilita la objetividad en las evaluaciones y mejora la percepción de equidad entre los colaboradores.

**3.2.2.1.2. Mediano Plazo (6 a 12 meses).** En este período se realizaría la optimización y consolidación del sistema de Evaluación de Desempeño ajustándolo al crecimiento y evolución de la organización. Así como, la incorporación del sistema de evaluación en la toma de decisiones referente a ascensos e incentivos al colaborador. Se proyecta los siguientes resultados:

- Aumento en la retención del talento gracias a la implementación de incentivos basados en el desempeño.
- Incremento en la motivación y compromiso de los colaboradores gracias a la retroalimentación continua y las oportunidades de desarrollo (Ramos,2014).
- Mejora en la eficiencia operativa con una visible disminución en los tiempos de respuesta y un aumento de productividad.

**3.2.2.1.3. Largo Plazo (1 año en adelante).** Para esta etapa el sistema de evaluación del desempeño se encuentra ya consolidado y enfocado en la mejora continua. Se proyecta los siguientes resultados:

- Implementación exitosa del sistema de incentivos basados en los resultados.
- Incremento de la productividad de la organización en al menos un 20%, según un estudio de Statista que menciona Humansmart (s.f.), indican que las organizaciones que mantienen una evaluación de desempeño continua pueden lograr ese aumento en la productividad de sus equipos.
- Una cultura organizacional orientada al desempeño y la mejora continua, con colaboradores más comprometidos y conscientes de sus metas y contribuciones.

### **3.2.2.2 Beneficios esperados para la organización.**

#### **3.2.2.2.1. Beneficios para la organización.**

- Mejora significativa en la eficiencia operativa.
- Identificación temprana de oportunidades de mejora en el desempeño y estrategias de mejora.
- Mejora en la retención del talento con las oportunidades de crecimiento y reconocimiento proporcionado a los colaboradores.
- Una cultura organizacional consolidada en torno al buen desempeño.

#### **3.2.2.2.2. Beneficios para los colaboradores.**

- Evaluaciones más objetivas y alineadas a los objetivos de la organización.
- Una mejor claridad en las metas y expectativas de su desempeño.
- Mejores oportunidades de desarrollo profesional en base a sus resultados.
- Reconocimiento de su esfuerzo y su desempeño a través de incentivos.

## Conclusiones

La implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs en la Organización representa una solución más eficiente, ya que permite que la medición sea estructurada, objetiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. De acuerdo con el análisis realizado, se identificó que hay una ausencia de un sistema formal de evaluación de desempeño, que en la actualidad se realiza de manera muy subjetiva y basada en percepciones que dificultan la toma de decisiones.

La propuesta que se plantea en el presente trabajo se basa en la teoría de la evaluación de desempeño y la aplicación de KPIs. Así mismo, se definieron los métodos y herramientas más adecuados para su implementación y aplicación. Tomando en cuenta que la empresa maneja herramientas de Excel y Power BI, se busca facilitar el recopilar, analizar y monitorear los datos, asegurando un seguimiento eficiente del desempeño de cada colaborador.

A pesar de no haberse implementado este sistema de evaluación, se cuenta con una estructura sólida para su aplicación en el futuro. Ya que se ha elaborado un modelo que se alinea a los objetivos estratégicos de la organización, y se ha planteado un plan de seguimiento para verificar su eficacia y realizar los ajustes necesarios.

En conclusión, la implementación del sistema de evaluación de desempeño basado en KPIs permitirá mejorar el enfoque objetivo de la evaluación del rendimiento de sus colaboradores, optimizar los procesos de gestión del talento y alinear la cultura de desempeño a los objetivos estratégicos de la organización.

## Recomendaciones

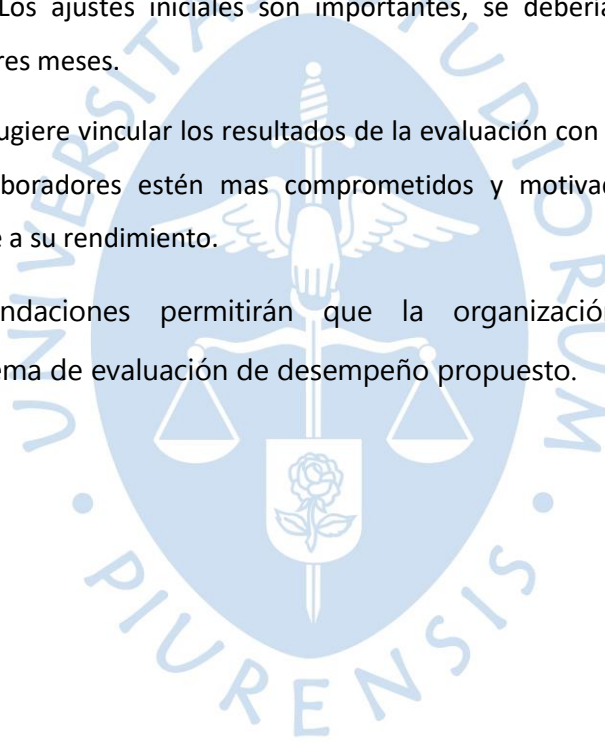
Para garantizar el éxito de la implementación, se recomienda seguir una estrategia estructurada que asegure la aceptación y correcta aplicación del sistema en las áreas involucradas. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

Es importante que haya un buen entendimiento del sistema por lo que se debe asegurar que los jefes y colaboradores reciban una capacitación adecuada sobre el sistema de evaluación, su metodología y su impacto en la empresa.

Así mismo se sugiere que la implementación sea progresiva, y realizar revisiones periódicas y ajustes necesarios antes de pensar expandirse a otras áreas de la organización. Ya que deben asegurarse de que haya una buena adopción del sistema, detectando a tiempo los fallos y corrigiendo de manera oportuna. Los ajustes iniciales son importantes, se debería realizar un seguimiento intensivo los primeros tres meses.

Por último, se sugiere vincular los resultados de la evaluación con un plan de incentivos, que garantiza que los colaboradores estén más comprometidos y motivados al ser reconocidos y recompensados en base a su rendimiento.

Estas recomendaciones permitirán que la organización pueda implementar eficientemente el sistema de evaluación de desempeño propuesto.



## Referencias

- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023).** *Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it.* Srinivas University. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4715312>
- Armstrong, M. (2017).** *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines.* Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2007).** *Administración de Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009).** *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (3.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Corral, R. (2017).** *KPIs útiles: Definición y aplicación en la gestión de procesos.* The Flow Factory.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007).** *La gestión de los recursos humanos.* McGraw-Hill.
- Doran, G. T. (1981).** *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.* Management Review.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016).** *Managing Human Resources.* Pearson.
- Parmenter, D. (2015).** *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Puchol, L. (2007).** *Dirección y gestión de recursos humanos.* Díaz de Santos.
- Smith, B. (2013).** *KPI Checklists: Practical Guide to Implementing KPIs and Performance Measures.* Wiley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008).** *Administración de Recursos Humanos.* McGraw-Hill.

## Anexos

### Anexo A. Ejemplo de formato de evaluación de desempeño

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A. DATOS GENERALES			
Nombre y apellido		Fecha	
Puesto		Área	
Nombre del evaluador:			

EVALUACIÓN CUANTITATIVA						
Indicador	Descripción	Meta	Resultado	Puntaje Escala del 1 al 10	Peso	Puntaje Ponderado
<b>Tiempo promedio de procesamiento de operaciones</b>	Evaluar la rapidez de la gestión de operaciones.	$\leq 20$ min/operación	[Ingresar Dato]	[Cálculo Automático: Resultado respecto a la meta]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Precisión en el procesamiento de operaciones</b>	Evaluar la calidad en la gestión operativa	Tasa de error $\leq 2\%$ anual.	[Ingresar Dato]	[Cálculo Automático: Resultado respecto a la meta]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Participación en proyectos de mejora</b>	Número de proyectos en los que participa.	$\leq 1$ proyecto	[Ingresar Dato]	[Cálculo Automático: Resultado respecto a la meta]	20%	[Puntaje*Peso]
<b>Capacitación del equipo (% cumplimiento)</b>	Capacitaciones completadas respecto a las programadas.	95% de cumplimiento.	[Ingresar Dato]	[Cálculo Automático: Resultado respecto a la meta]	20%	[Puntaje*Peso]
<b>Total Evaluación Cuantitativa:</b>						[Suma Puntaje Ponderado]
<b>Puntaje Ponderado (70%)</b>						[Total evaluación*0.7]

<b>EVALUACION CUALITATIVA</b>				
Competencia	Descripción	Puntaje (1-5)	Peso (%)	Puntaje Ponderado
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad de colaborar con otras áreas.	[Ingresar Dato]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Resolución de problemas</b>	Habilidad para solucionar inconvenientes.	[Ingresar Dato]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Proactividad y compromiso</b>	Iniciativa y responsabilidad.	[Ingresar Dato]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Adaptabilidad</b>	Respuesta a cambios y nuevas condiciones.	[Ingresar Dato]	25%	[Puntaje*Peso]
<b>Total Evaluación Cualitativa:</b>				[Suma Puntaje Ponderado]
<b>Puntaje Ponderado (70%):</b>				[Total evaluación*0.3]

<b>RESULTADOS FINALES</b>			
Evaluación	Puntaje Objetivo	Peso (%)	Puntaje Final
<b>Total Evaluación Cuantitativa</b>	[Suma Puntaje Ponderado]	70%	[Total evaluación*0.7]
<b>Total Evaluación Cualitativa</b>	[Suma Puntaje Ponderado]	30%	[Total evaluación*0.3]
<b>Total Evaluación Final:</b>			[Suma Puntaje Total]

**Escala de Evaluación Final:**

Calificación	Descripción	Porcentaje
1	Desempeño Deficiente	Menos del 50%
2	Desempeño por debajo de lo esperado	51% a 70%
3	Desempeño adecuado	71% a 90%
4	Desempeño por encima de lo esperado	91% a 100%

5	Desempeño sobresaliente	Supera el 100%
---	-------------------------	----------------

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
FORTALEZAS	
[Se ingresan los puntos positivos del evaluado]	
ÁREAS DE MEJORA	
[Identificación de oportunidades de desarrollo]	
PLAN DE ACCIÓN	
[Acciones recomendadas para mejorar el desempeño]	
<b>Firma del Evaluado:</b>	<b>Firma del Evaluador:</b>



## Anexo C. Encuesta de Satisfacción

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN KPIS

En esta oportunidad estamos realizando una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores sobre el sistema de evaluación de desempeño, con el fin de identificar las fortalezas, las oportunidades de mejora y los posibles ajustes que podamos realizar para optimizar la evaluación. Por favor, agradeceremos sea lo más honesto posible con toda la información que nos brinde.

B. DATOS GENERALES					
Nombre y apellido				Fecha	
Puesto				Área	
B. CLARIDAD Y COMPRENSION DEL SISTEMA					
1. ¿Comprende con claridad cómo funciona el sistema de evaluación implementado?					
	Sí, completamente claro		Sí, pero con algunas dudas		No, necesito más información
2. ¿Considera que la sesión o sesiones de capacitaciones brindadas sobre el sistema de evaluación fueron suficientes?					
	Sí, me ayudó a comprender bien el proceso		Sí, pero creo que se necesita más información práctica		No, la capacitación fue insuficiente
3. ¿Se les ha explicado los objetivos y beneficios del sistema de evaluación?					
	Sí, fue explicado claramente		Sí, pero podría haberse explicado mejor		No, no entendí bien el propósito
4. ¿Considera que los KPIS evaluados reflejan de manera precisa su desempeño?					
	Sí, totalmente alineados con mi trabajo		Sí, pero algunos no son relevantes		No, deberían modificarse para reflejar mejor mi labor
5. ¿Considera que la evaluación de desempeño mediante KPIS es objetiva?					
	Sí, es un sistema justo y transparente		Sí, pero aún hay aspectos subjetivos		No, no es objetiva

6. ¿Cómo calificaría el proceso de evaluación en cuanto a claridad y facilidad de aplicación?					
	Muy claro y fácil de aplicar		Claro, pero con oportunidades de mejora		Confuso y complicado de aplicar
C. IMPACTO Y MEJORA CONTINUA					
7. ¿Considera que el sistema de evaluación ha ayudado a identificar fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño?					
	Sí, la retroalimentación es clara y accionable		Sí, pero la retroalimentación podría ser más detallada		No, no me aporta información útil
8. ¿Considera que el sistema de evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión del desempeño en su área?					
	Sí, facilita la identificación de oportunidades de mejora		En parte, pero aún se puede mejorar		No, no ha generado un impacto visible
D. SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES					
9. ¿Qué aspectos mejorarías o cambiarías del sistema de evaluación de desempeño? ¿Por qué?					
10. ¿Tiene algún comentario adicional sobre la implementación y uso del sistema?					