



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“VALORACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
SUCURSAL CATACOCCHA”**

*Proyecto previo a la obtención
de título de Ingeniero
Comercial.*

AUTORAS:

Gabriela del Rocío Maza Rivera

María Eufemia Mori Logo

DIRECTOR

Ing. Cesar González MAGE

**LOJA-ECUADOR
2010**

Loja 14 de diciembre de 2010

Ing.
Cesar González MAE
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber guiado el trabajo investigativo realizado por las egresadas: Gabriela del Rocío Maza Rivera y Maria Eufemia Mori Pogo, previo a la obtención de Título de Ingenieras Comerciales y cuyo tema se denomina: **“VALORACION DE PUESTOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CATACocha”**, el mismo que luego de su ejecución cumple con los requerimientos de fondo y de forma que han sido establecidos por la Universidad Nacional de Loja; por lo tanto se autoriza su presentación para los trámites correspondientes.

Particular que certifico para los fines pertinentes.

Atentamente

Ing. César González MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

La publicación de ideas, comentarios, conceptos, conclusiones y recomendaciones emitidas en el presente trabajo de tesis, son de responsabilidad de las autoras

Gabriela del Rocío Maza R.

María E. Mori P.

AGRADECIMIENTO

Nuestro eterno agradecimiento va dirigido a la Universidad Nacional de Loja, al personal administrativo y docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes con generosidad y absoluta sinceridad impartieron sus sabios conocimientos y experiencias, brindando comprensión y ayuda en nuestra formación profesional.

Por otro lado queremos agradecer de una manera cordial al Ing. Cesar González, por haber guiado de una manera eficaz nuestro proyecto de tesis hasta la culminación del mismo.

Las Autoras

DEDICATORIA

Quiero dedicar con mucho amor y cariño el presente trabajo de tesis primeramente a Dios por darme la fortaleza para culminar este proyecto de investigación. A la memoria de mi querido Padre José Mori, quien mientras permaneció a mi lado me supo guiar y apoyar incondicionalmente. A mi abnegada Madre Sra. Rosa Pogo que me supo dar el ejemplo de superación y perseverancia y además me inculcó las máximas de disciplina y amor, a mis queridos Hermanos Sonia y Mauricio por caminar junto a mí en cada paso de mi vida. A todos ellos dedico el esfuerzo de mi trabajo.

Dedico el presente trabajo a Dios por ser el juez supremo de mi existencia, a mí Madre Dolores Rivera, por la compañía en este largo caminar para mi formación, profesional, por su ejemplo de dedicación, lucha, paciencia y confianza, a mis hermanos por su apoyo y compañía.

TITULO

a. TITULO

“VALORACION DE PUESTOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL BANCO
NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CATACOCHA”

RESUMEN
CASTELLANO E
INGLES

b. RESUMEN

La gestión del talento humano es una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos propuestos, para el logro de ellos es indispensable contar con un personal que posea conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades destrezas, potencialidades etc.

Por otra parte existen empleados que por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, por este motivo los mismos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos sobre el talento humano todo esto para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

También se toma como referencia la valoración de puestos ya que esta es importante para determinar la posición relativa de cada cargo, las diferencias entre el mismo, lo cuales se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una institución.

Del mismo modo se habla de la evaluación de desempeño porque esta da la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo a fin de definir la contribución de cada individuo, por otro lado ayuda a identificar a la persona que requiera un perfeccionamiento en determinadas áreas o actividades.

Viendo la importancia que tiene el factor humano dentro de una institución hemos creído conveniente realizar nuestro tema de investigación acerca de la valoración de puestos y evaluación del desempeño en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha, con la finalidad de contribuir de alguna u otra manera al buen desempeño de su personal.

Para la elaboración de este proyecto recurrimos a plantear una entrevista al gerente y una encuesta al personal, para obtener la información acerca del

mismo. De los datos obtenidos podemos resumir que actualmente en el Banco Nacional de Fomento laboran 15 personas de las cuales el 80% tienen nombramiento y el 20% trabaja a modalidad de contrato.

La institución realiza una evaluación y valoración de puestos cada año y dicha evaluación demora 3 meses en realizarse.

Los empleados son capacitados continuamente fuera de su lugar de trabajo, todo esto con la finalidad de que puedan desempeñar de una mejor manera las actividades a ellos encomendadas.

Los salarios que perciben los empleados de esta institución van de acuerdo a lo establecido por la ley de remuneraciones, sin embargo existe un 40% del personal que recibe su sueldo de acuerdo a los años de antigüedad que mantiene dentro de esta entidad bancaria el mismo que les sirve para cubrir con la canasta básica familiar.

Por otro lado con los datos obtenidos de la evaluación de desempeño realizada al personal de esta institución se puede decir que el 60% de los empleados poseen una calificación entre 80% a 90%, mientras que el 40% se encuentran en los porcentajes más altos de la calificación, sin embargo a los que se encuentran dentro del 80% es necesario recibir una capacitación la misma que les contribuya a mejorar su desenvolvimiento en cada puesto de trabajo.

SUMMARY

The administration of the human talent is a discipline that pursues the satisfaction of the proposed objectives, for the achievement of them it is indispensable to have a personnel that possesses knowledge, aptitudes, attitudes, abilities dexterities, potentialities etc.

On the other hand they exist employees that in general are unsatisfied with the current employment or with the organizational climate and that has become a concern for many managers, for this reason the same ones should act as key people in the use of technical and concepts on the human talent all this to improve the productivity and the acting in the work.

He/she also takes like reference the valuation of having put since this it is important to determine the relative position of each position, the differences among the same one, that which you/they are placed in a comparative base with the purpose of allowing an equal distribution of the wages inside an institution.

In the same way it is spoken of the acting evaluation because this he/she gives the opportunity to evaluate the human potential to short, medium and long term in order to define each individual's contribution, on the other hand help to identify the person that requires an improvement in certain areas or activities.

Seeing the importance that has the human factor inside an institution has believed convenient to carry out our investigation topic about the valuation of positions and evaluation of the acting in the National Bank of Development Branch Catacocha, with the purpose of contributing from some or another way to their personnel's good acting. For the elaboration of this project we appeal to outline an interview to the manager and a survey to the personnel, to

obtain the information about the same one. Of the obtained data we can summarize that at the moment in the National Bank of Development 15 people work of which 80% has appointment and 20% he/she works to contract modality.

The institution carries out an evaluation and valuation of having put every year and this evaluation delay 3 months in being carried out.

The employees are qualified continually outside of their working place, all this with the purpose that they can carry out in a better way the activities to them commended.

The wages that the employees of this institution perceive go according to that settled down by the law of remunerations, however the personnel's 40% that he/she receives its salary according to the years of antiquity that it maintains inside this bank entity the same one that is good them to cover with the family basic basket exists.

On the other hand with the obtained data of the acting evaluation carried out the personnel of this institution one can say that 60% of the employees possesses a qualification among 80% to 90%, while 40% is in the highest percentages in the qualification, however to those that are inside 80% it is necessary to receive a training the same one that contributes them to improve its development in each workstation.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones se ven envueltas en constantes cambios y transformaciones dentro de los Recursos Humanos, lo que permite que se establezcan sistemas adaptativos a las nuevas estructuras, para ello es necesario establecer técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven envueltos.

Por esta razón la Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función estratégica y dinámica la cual proyecta al factor humano como su principal clave del éxito.

En la actualidad el Talento Humano se enfoca principalmente en los empleados, por ende las instituciones públicas y privadas buscan mantener profesionales con cualidades y destrezas que les permitan ocupar un puesto de trabajo.

Para obtener el personal idóneo es necesario tomar en cuenta a dos factores importantes como son: la Valoración de Puestos la misma que nos permite obtener una mejor apreciación sobre lo que se va hacer y como se lo va a realizar, además se la puede utilizar para decidir sobre reubicación de personal, formación o motivación de los mismos.

El Banco Nacional de Fomento es una institución eminentemente publica la misma que tiene como objetivo brindar los mejores servicios a sus clientes y para el logro de ellos le es necesario contar con un personal eficiente y eficaz que vaya acorde con el puesto de trabajo.

Para contar con un personal competente la institución debe realizar continuamente una valoración de puestos ya que es un sistema técnico que

le permite determinar la importancia del cargo en el que labora, a fin de lograr una correcta remuneración del personal y a su vez neutralizar cualquier arbitrariedad dentro de la institución.

Otro parámetro que se debe aplicar constantemente en esta entidad bancaria es la evaluación de desempeño, ya que es una técnica que les permite apreciar de una forma más sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados y esta a su vez se la realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Viendo la importancia que tienen la valoración de puestos y la evaluación de desempeño fue conveniente aplicar cada una ellas en esta institución y para esto fue necesario usar toda la información acerca del personal que labora en la misma, por otra parte se tomo en cuenta los formatos de evaluación que constan en la SENRES pero debido a su extensión en este trabajo se incluyen los resúmenes de los valores obtenidos de los mismos.

En esta entidad bancaria fue importante la colaboración de su gerente así como también de todo el personal que la conforma, sin el apoyo de ellos no se hubiera podido realizar el presente trabajo investigativo.

*REVISIÓN DE
LITERATURA*

d. REVISION DE LITERATURA

1. Talento humano.

1.1. Concepto.

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Así mismo facilita apreciar el esfuerzo humano que resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

1.2. Importancia.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

1.2.1. Desarrollo de la filosofía propia de la administración del talento humano.

Con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

La filosofía es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en dichas filosofías.

1.2.2. Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

1.2.3. Influencia de la Teoría X y Teoría Y acerca del personal.

La Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.¹

2. Análisis de puestos.

2.1. Concepto.

“El análisis de puesto es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado

2.2. Importancia.

Tal es su importancia, que debería considerarse como una herramienta fundamental y básica para cualquier organización, por esta razón todo empresario, Directivo y todo departamento de Recursos Humanos deberían de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de Análisis de Puesto.

¹ Folleto Modulo 8. UNL. RECURSOS HUMANOS. Pág. 3-9

El establecimiento de un Análisis de Puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

2.3. Objetivos.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última

Descripción: Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

2.4. Utilidad del análisis de puestos.

Utilidad para los gerentes de departamentos:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad.
- Permite realizar una mejor selección del personal.
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.
- Utilidad para los empleados.
- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su auto desarrollo.

2.5. Términos de análisis de puestos.

2.5.1 Diferencias.

2.5.1.1. Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

2.5.1.2. Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

2.5.1.3. Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

2.5.1.4. Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros."²

²Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos Pág. 20 -30

3. VALORACIÓN DE PUESTOS

3.1. CONCEPTO

Es un sistema técnico que permite determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr una correcta remuneración del personal y a su vez neutralizar cualquier arbitrariedad dentro de la organización.

3.2. IMPORTANCIA

La valoración de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde al salario igual. Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

3.3. UTILIDAD

La valuación de cargos se la utiliza para determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos que se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización.

3.4. METODOS

3.4.1. METODO DE ALINEAMIENTO

Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se da a cada puesto.

3.4.1.1. PROCEDIMIENTO

Se realizaran juegos de tarjetas en las que se anotaran simplemente los puestos que se van a evaluar.

3.4.1.2. VENTAJAS

Son sencillos rápidos, son comprensibles para todos los interesados, pueden ser aceptados por los mismos con mayor facilidad, requieren un costo pequeño.

3.4.1.3. DESVENTAJAS

Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran, se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.

3.4.2. METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de sus factores tales como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

3.4.2.1. PROCEDIMIENTO

Nombramiento de un comité, determinación de los puestos típicos, definición de los factores que se van a utilizar.

3.4.2.2. VENTAJAS

Estudia y analiza cada puesto, es de fácil manejo por el número reducido de factores que emplea, elimina la rapidez.

3.4.2.3. DESVENTAJAS

No es fácil de comprender por los interesados, aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad.

3.4.3. METODO DE GRADUACION PREVIA

Consiste en la clasificación de niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Sus etapas son: fijación previa de los grados de trabajo y clasificación de los puestos dentro de los grados.

3.4.4. METODO DE VALORACION POR PUNTOS

Se caracteriza por el ordenamiento de los puestos de una empresa.

3.4.4.1. PROCEDIMIENTO

Nombramiento e integración del comité de valoración, determinación de los puestos tipo, fijación de los factores, elección de los subfactores.

3.4.4.2. VENTAJAS

El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar, el proceso es sencillo y claro, los trabajadores lo aceptan con facilidad.

3.4.4.3. DESVENTAJAS

La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria es preciso un adiestramiento cuidadoso, exige mayor tiempo que los otros.³

³www.GEOOGLE.com. Valoración de puestos

4. EVALUACION DE DESEMPEÑO

4.1. CONCEPTO

“Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

4.2. IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

4.3. OBJETIVOS

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

4.4. PRINCIPIOS

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

4.5. VENTAJAS

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

Políticas de compensación: Puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos

humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

4.6. BENEFICIOS

Para el Empleado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

4.7. ELEMENTOS

a. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

b. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

c. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- **Los prejuicios personales:** Cuando el evaluador sostiene a priorizar una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto de halo o aureola:** Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- **Interferencia de razones subconscientes:** Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores

pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.”⁴

4.8. CONTRIBUCIONES

a. “Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

⁴ Folleto Modulo 8. Recursos Humanos pág. 28-33

e. Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.⁵

5. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**5.1. INTRODUCCION**

Luego de haber concluido con el proceso de valoración de puestos damos paso al siguiente proceso que es la evaluación de desempeño, la misma que es un instrumento o una herramienta que nos sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución para de esa manera se logre los objetivos intermediarios que se han planteado, cuando un programa de evaluación de desempeño está bien organizado, coordinado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos los que conforman la institución.

La evaluación de desempeño se basa en la calificación otorgada por el jefe inmediato superior, hacia el desempeño de cada uno de los empleados a su cargo. Para desarrollo de la misma hemos tomado en consideración los

⁵www.YAHOO.com Contribuciones y Métodos de Evaluación de Desempeño

formularios que se encuentran registrados en la SENRES, los cuales nos brindan la información necesaria para el presente proyecto de tesis.

5.2. REGISTRO DE LA INFORMACION

El registro de la información de la evaluación del desempeño se la realizará de la siguiente manera:

- a. Ingrese en los espacios blancos la información de los “DATOS DEL SERVIDOR” como: apellidos y nombres; denominación del puesto que desempeña; título o profesión; apellidos y nombres del jefe inmediato y el periodo en el que ejecutará la evaluación del desempeño.
- b. En los espacios en blanco ingrese la información del factor “Actividades Esenciales”, como se detalla a continuación:

Número de Actividades: Es el número de actividades que se evaluarán, este número puede variar entre 1 y 8 actividades.

Factor: Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor actividades esenciales le corresponde el 20% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)

Descripción de Actividades: Ingrese las acciones específicas que se ejecutan y que son necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos.

Indicador: Son los parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Meta del Período Evaluado (Número): Registre el resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con relación a la naturaleza de un objetivo en un determinado período de tiempo en función de los recursos disponibles.

Cumplidos: El jefe inmediato deberá calificar los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos en la meta del período evaluado.

Este dato corresponde a la cantidad o unidad de avance de las metas programadas.

% de Cumplimiento: Se calcula automáticamente y corresponde al porcentaje obtenido en entre Cumplidos y % de Cumplimiento.

Nivel de Cumplimiento: Se calcula automáticamente, cuyo valor se obtiene tomando como referencia el % de Cumplimiento y la escala de medición del empleado.

Nivel de Cumplimiento	
ESCALA	DESCRIPCION
5	Cumple con el 100% de la meta
4	Cumple entre el 75 % al 99.99% de la meta
3	Cumple entre el 65% al 74.99% de la meta
2	Cumple entre el 50% al 64.99% de la meta
1	Cumple menos del 50% de la meta

- c. En los espacios en blanco registre información de los conocimientos que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto y el nivel de conocimiento que demuestra en la ejecución de las actividades.
- ❖ **Número de Conocimientos:** Es el número de conocimientos a evaluarse y están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 conocimientos.
 - ❖ **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor conocimiento le corresponde el 16% del total de la evaluación.
 - ❖ **Conocimientos:** Son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información que serán aplicados en el desempeño del puesto.

- ❖ **Nivel de Conocimiento:** Es el nivel de conocimiento que posee el evaluado para el desempeño de las actividades del puesto.

Nivel de Cumplimiento	
ESCALA	DESCRIPCION
5	Sobresaliente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

d. En los espacios en blanco registre información de las competencias técnicas que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto y el nivel de desarrollo que demuestra en la ejecución de las actividades.

➤ **Competencias Técnicas del Puesto:** Son las destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto.

➤ **Numero de competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.

➤ **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas del puesto le corresponde el 16% del total de la evaluación.

➤ **Destrezas:** Registre las destrezas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, se derivan de cada actividad esencial, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias

técnicas incluido en la descripción y perfil del puesto del manual de clasificación de puestos institucional.

➤ **Comportamiento Observable:** Registre la descripción de la relevancia que tiene la destreza para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja.

➤ **Nivel de Desarrollo:** Es el nivel de desarrollo de las competencias técnicas del puesto, que posee el evaluado para el desempeño de las actividades esenciales del puesto.

Nivel de Cumplimiento	
ESCALA	DESCRIPCION
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

e. En los espacios en blanco registre información de las competencias técnicas que emplea el servidor o funcionario para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno y el nivel de desarrollo que demuestra en la ejecución de las actividades.

✓ **Competencias Técnicas de los Proceso:** Son los comportamientos observables y medibles que los servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso.

✓ **Numero de competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.

- ✓ **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas de los procesos le corresponde el 16% del total de la evaluación.

- ✓ **Competencia:** Son los comportamientos observables y medibles que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, se derivan de cada actividad esencial, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas, incluido en la descripción y perfil del puesto del manual de clasificación de puestos institucional.

- ✓ **Comportamiento Observable:** Registre la descripción de la relevancia que tiene la competencia para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja.

- ✓ **Nivel de Desarrollo:** Es el nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos, que posee el evaluado para el desempeño de las actividades esenciales del puesto.

En los espacios en blanco registre información de las competencias conductuales o de contexto y el nivel de ampliación que demuestra en la ejecución de las actividades.

- **Competencias Conductuales o de Contexto:** Son los comportamientos observables y medibles que contribuyen a consolidar el entorno organizacional.

- **Numero de competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.

- **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas del puesto le corresponde el 16% del total de la evaluación.

- **Destrezas:** Son los comportamientos observables y medibles que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, para ejecutar acciones comunes a la mayoría de los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias conductuales o de contexto.
- **Comportamiento Observable:** Es la descripción de la relevancia que tiene la competencia para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja.
- **Frecuencia de Aplicación:** Es el nivel de aplicación de las competencias de contexto.

Nivel de Cumplimiento	
ESCALA	DESCRIPCION
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca

- f. En los espacios en blanco registre información de la competencia trabajo en equipo y su nivel de aplicación.
- **Trabajo en Equipo:** Corresponde a realizar labores en equipo y a compartir conocimientos entre los miembros de la organización.
 - **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor trabajo en equipo le corresponde el 16% del total de la evaluación.
 - **Comportamiento Observable:** Es la descripción de la relevancia que tiene la competencia trabajo en equipo para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja.
 - **Frecuencia de Aplicación:** Es el nivel de aplicación de las competencias de contexto.

Nivel de Cumplimiento	
ESCALA	DESCRIPCION
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca

g. El espacio asignado para las certificaciones debe ser ingresada por el jefe inmediato solamente en caso de que tenga observaciones.

h. Las quejas o denuncias del ciudadano es de uso exclusivo para las UARHS, se debe ingresar el motivo de la queja o denuncia, descripción, si se aplica descuento a la evaluación del desempeño marcar con (x) para el caso afirmativo o negativo y número de formulario. El % de reducción (-4%) se calcula automáticamente si se encuentra marcada la columna aplica descuento a la evaluación del desempeño SI.

i. Resultado de la Evaluación, muestra los porcentajes obtenidos en cada factor de evaluación y resta la evaluación del ciudadano en caso de encontrar registros. Como resultado muestra el total de la evaluación cuantitativa y cualitativa.

Como constancia de que el evaluador ha dado a conocer el resultado al evaluado deben registrar la fecha y firmar en los espacios asignados.

El espacio asignado para comentarios relacionados a la evaluación del desempeño debe ser ingresado por el evaluado señalando con un visto en SI o NO, en caso de ser afirmativa la respuesta debe ingresar las causas de inconformidad en el casillero asignado para este propósito.

*MATERIALES Y
MÉTODOS*

e. MATERIALES Y METODOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación que versa sobre la valoración de puestos y evaluación de desempeño se utilizo los siguientes recursos:

HUMANOS

1. Aspirantes a obtener el título de Ingeniera Comercial.
2. Personal del Banco Nacional de Fomento.
3. Director de tesis.

MATERIALES

Computadora

Material de oficina

ECONÓMICOS

Los gastos que demanda el presente trabajo de investigación será solventado con recursos propios de las personas de la investigación.

PRESUPUESTO.

Rubro	Monto
Útiles de oficina	100.00
Aplicación de cuestionarios	200.00
Elaboración y revisión del borrador	400.00
Elaboración del informe final	400.00
TOTAL	1.100.00

METODOS

Para la realización del presente proyecto de tesis se procedió a solicitar el permiso correspondiente al Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha, contando con la autorización respectiva y para su desarrollo fue necesario la aplicación de distintos métodos, procedimientos y técnicas de investigación como:

INDUCTIVO.- En términos generales parte de los hechos particulares para llegar a la formulación de leyes generales a los hechos observados, este nos permitió analizar y conocer la realidad actual, que están inmersos los empleados del Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha.

DEDUCTIVO.- Emplea los contenidos de las teorías demostradas como científicas en la explicación del objeto o fenómeno que se investiga. En términos más simples, la deducción consiste en partir de una teoría particular a lo general, este se lo utilizo para realizar el procesamiento de la información recolectada que nos fue otorgada por los empleados y directivos, la misma que paso a ser analizada para determinar el estado actual y real de la Institución.

TECNICAS

ENCUESTA.- Se diseñó un formato que fue dirigido a todos los empleados donde la información obtenida nos sirvió para realizar el análisis y valoración de los puestos y la evaluación del personal de la Institución, la misma que fue aplicada a los Directivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha para saber, datos profesionales, capacitaciones, descripciones de las

funciones de trabajo, experiencias laborales etc. Datos que se usaron para la elaboración de la propuesta a plantear.

ENTREVISTA.- Se la realizo al Gerente y Jefes Departamentales para efectuar la evaluación del desempeño.

CENSO

Para realizar este proyecto de tesis se tomó como referencia a toda la población del Banco Nacional de Fomento, la misma que cuenta con 15 empleados incluidos los directivos.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

1. RESEÑA HISTORICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

El BNF Tiene su origen en el Banco Hipotecario del Ecuador, inicia su funcionamiento el 4 de marzo de 1928 como sociedad anónima de derecho privado, con un capital autorizado de 15 millones de sucres y pagado de ocho millones, la condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937 fecha en la cual se transformó en institución privada, con finalidad social y publica, autónoma y sujeta a su propia ley, sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943, se expidió una ley que transformo al Banco Hipotecario en Banco Nacional de Fomento, estableciendo un banco provincial en cada una de las provincias, con fecha 1944 se dictó la Ley de Organización del Sistema de Crédito de Fomento que es y fue un punto de partida de lo que actualmente rige en la entidad.

La Sucursal del Banco Nacional de Fomento Catacocha, fue creada mediante resolución de la superintendencia de Bancos el 12 de abril de 1978 es inaugurada el 14 de agosto del mismo año. Al siguiente día empieza atender al público del Cantón Paltas, en ahorros, giros y especialmente créditos. Su primer Gerente fue el Lic. Fidel Veinte milla; en la actualidad se encuentra como gerente (E) el Lic. Rodrigo López Córdova La sucursal cuenta con quince funcionarios, destacándose tanto en el campo técnico como profesional.

A lo largo de estos treinta años, la sucursal ha creado lazos de amistad con la colectividad, con el fin de servirla especialmente en las labores bancarias.

2. DIAGNOSTICO Y CARACTERIZACION DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CATACOCCHA

2.1 Diagnostico general

La capacidad técnica se mide en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades y condiciones de trabajo del personal de la organización, y los propósitos determinados por los directivos.

El Banco Nacional de Fomento cuenta con una estructura jerárquica, es totalmente centralizada y todas sus dependencias administrativas son subordinadas por el gerente.

Por otra parte la institución cuenta con todo el personal necesario para exista una planificación, la misma que permita un seguimiento del cumplimiento de objetivos, con indicadores que posibiliten medir la eficiencia y eficacia de la acción que realiza el Banco Nacional de Fomento.

La normas y políticas establecidas por Banco Nacional de Fomento han permitido que cada uno de sus empleados conozcan claramente las funciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de su puestos, ya que estas son dadas a conocer en el momento que se les designa el cargo que va a desempeñar, de manera que no pueda existir ningún tipo de incumplimiento de sus actividades.

En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha actualmente laboran 15 personas de las cuales el 80% tienen nombramiento y el 20% trabaja a modalidad de contrato.

La institución realiza una evaluación y valoración de puestos cada año y dicha evaluación demora 3 meses en realizarse.

Los empleados son capacitados continuamente fuera de su lugar de trabajo, todo esto con la finalidad de que puedan desempeñar de una mejor manera las actividades a ellos encomendadas.

Los salarios que perciben los empleados de esta institución van de acuerdo a lo establecido por la ley de remuneraciones, sin embargo existe un 40% del personal que recibe su sueldo de acuerdo a los años de antigüedad que mantiene dentro de esta entidad bancaria el mismo que les sirve para cubrir con la canasta básica familiar.

Por otro lado con los datos obtenidos de la evaluación de desempeño realizada al personal de esta institución se puede decir que el 60% de los empleados poseen una calificación entre 80% a 90%, mientras que el 40% se encuentran en los porcentajes más altos de la calificación, sin embargo a los que se encuentran dentro del 80% es necesario recibir una capacitación la misma que les contribuya a mejorar su desenvolvimiento en cada puesto de trabajo.

2.2 MISION

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.

2.3 VISION

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando juntos un mejor país.

2.4 OBJETIVOS

- Brindar los mejores servicios financieros al cliente para aportar al mejoramiento del sector productivo.
- Apoyar al sector productivo mediante préstamos con porcentajes que estén al alcance del cliente.
- Ofrecer la concesión de créditos para corto y largo plazo.

3. DETERMINACION DE FACTORES PARA LA VALORACION DE PUESTOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CATACOCHA

Para establecer los siguientes factores se ha tomado como referencia los datos que fueron otorgados por el Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha, los mismos que se encuentran dentro del reglamento de la institución.

FACTORES

HABILIDAD

Instrucción Formal
Experiencia
Capacitación
Iniciativa

ESFUERZO

Esfuerzo Físico
Esfuerzo mental

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad por persona
Responsabilidad por equipo, materiales o dinero

Riesgos

DETERMINAR GRADOS Y FACTORES

FACTORES	GRADOS
Instrucción Formal	7 grados
Experiencia	4 grados
Capacitación	4 grados
Iniciativa	6 grados
Esfuerzo Físico	5 grados
Esfuerzo Mental	5 grados
Responsabilidad por persona	4 grados
Responsabilidad por equipo, materiales o dinero	5 grados
Riesgos	3 grados

INSTRUCCIÓN FORMAL

1. **GRADO:** Título profesional, académico o posgrado.
2. **GRADO:** Egresado de una facultad universitaria.
3. **GRADO:** Tener aprobado 3 o 4 años de universidad o su equivalente a Tecnólogo.
4. **GRADO:** Poseer título de bachiller técnico y tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo.
5. **GRADO:** Título de bachiller y cursos de adiestramiento específicos.
6. **GRADO:** Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre el manejo de instrumentos de dificultad.
7. **GRADO:** Haber culminado la instrucción primaria, tener conocimientos sobre el manejo de instrumentos simple

EXPERIENCIA

GRADOS	AÑOS
1	16 a 20 años
2	11 a 15 años
3	6 a 10 años
4	1 a 5 años

CAPACITACION

1. **GRADO:** Talleres de relaciones Humanas, seguridad bancaria, atención telefónica, atención al clientes.
2. **GRADO:** Administración de servicios bancarios, auditoría financiera y toma de decisiones elaboración de proyectos.
3. **GRADO:** Atención al cliente y actualización de leyes específicas.
4. **GRADO:** Cursos sobre sistemas automatizados, gestión gerencial y técnicas Administrativas.

INICIATIVA

1. **GRADO:** Se solicita la habilidad para ejecutar órdenes requeridas de carácter rutinario.
2. **GRADO:** Seguridad y criterio en la toma de decisiones, sugerir procedimientos para realizar diferentes tareas.
3. **GRADO:** Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
4. **GRADO:** Descifrar las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.
5. **GRADO:** Razonamiento para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
6. **GRADO:** Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

ESFUERZO FISICO.

1. **GRADO:** Gran esfuerzo físico en trabajos de limpieza, movilización de muebles, equipos, etc.
2. **GRADO:** Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizará en diferentes posiciones.
3. **GRADO:** Algún esfuerzo físico para realizar las tareas en una solo posición.

4. **GRADO:** Poco esfuerzo físico al operar maquinaria automática y de fácil movimiento.
5. **GRADO:** Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su puesto de trabajo.

ESFUERZO MENTAL

1. **GRADO:** Atención intensa constante y sostenida en la jornada.
2. **GRADO:** Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
3. **GRADO:** Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
4. **GRADO:** Atención mental y/o visual.

RESPONSABILIDAD POR PERSONA

1. **GRADO:** Hacer que se cumpla el reglamento de la institución, se realice las actividades de acuerdo a lo indicado en su manual de funcionamiento.
2. **GRADO:** Dirigir y controlar las actividades del subalterno con el fin de que cumpla con todas sus funciones.
3. **GRADO:** Funcionamiento adecuado de las unidades de servicios bancarios, contabilización adecuada de todos los movimientos realizados.
4. **GRADO:** Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo.

RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO

1. **GRADO:** Se requiere responsabilidad económica por manejo de efectivo de más de \$1000.
2. **GRADO:** Se requiere cuidado de armas y utensilios corta punzantes que son entregados para realizar su trabajo.
3. **GRADO:** Se responsabiliza por materiales otorgados como: sellos, tinta, perforadora etc.

4. **GRADO:** Responsable por los paquetes, correspondencia de la institución y por los materiales que se manejan dentro del puesto.
5. **GRADO:** Se requiere de buen cuidado de su computador y de otros equipos.

RIEGOS

1. **GRADO:** Trabajo que en ocasiones existe agresiones verbales o físicas.
2. **GRADO:** La posibilidad de que ocurra accidentes de trabajo es muy eventual.
3. **GRADO:** Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves.

PONDERACION DE FACTORES

HABILIDAD	%
Instrucción Formal	20
Experiencia	20
Capacitación	10
Iniciativa	10
RESPONSABILIDAD	%
Responsabilidad por persona	5
Responsabilidad por equipo, materiales o dinero	10
ESFUERZO	%
Esfuerzo Físico	5
Esfuerzo Mental	10
CONDICIONES DE TRAB	%
Riesgos	10
TOTAL	100%

RESUMEN DE PONDERACION

FACTORES	PONDERACION		GRADOS						
	F.G	F.E	1	2	3	4	5	6	7
HABILIDAD									
Instrucción Formal	60%	20	20	40	60	80	100	120	140
Experiencia		20	20	40	60	80	100	120	140
Capacitación		10	10	20	30	40	50	60	70
Iniciativa		10	10	20	30	40	50	60	70
ESFUERZO									
Físico	15%	5	5	10	15	20	25	30	35
Mental y Visual		10	10	20	30	40	50	60	70
RESPONSABILIDAD									
Responsabilidad por Persona	15%	5	5	10	15	20	25	30	35
Responsabilidad por Equi, Maq o Din		10	10	20	30	40	50	60	70
CONDICIONES DE TRABAJO									
Riesgos	10%	10	10	20	30	40	50	60	70
TOTAL	100%	100	100	200	300	400	500	600	700

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

DETALLE DE FACTORES PARA LA VALORACION DE PUESTOS.

HABILIDAD

A. Educación

Este elemento aprecia todos los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar las funciones o tareas.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Título profesional o académico o posgrado	20
2	Egresado de una facultad Universitaria, (haber aprobado 5 o más años de universidad).	40
3	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a TECNÓLOGO	60
4	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	80
5	Título de bachiller y curso de adiestramiento específico.	100
6	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre matemáticas y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad.	120
7	Haber culminado la instrucción primaria, tener conocimientos elementales sobre manejos de instrumentos simples	140

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

B. EXPERIENCIA

Conocimientos que se los adquieren gracias a la práctica de la observación y ejecución de actividades similares.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	16 a 20 años	20
2	11 a 15 años	40
3	6 a 10 años	60
4	1 a 5 años	80

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

C. CAPACITACION

Comprende todos los cursos, talleres, seminarios que el empleado acredita.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Talleres de Relaciones humanas, seguridad bancaria, atención telefónica y atención al cliente.	10
2	Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	20
3	Atención al cliente y actualización de leyes específicas.	30
4	Cursos sobre sistemas automatizados, gestión gerencial y técnicas administrativas.	40

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

D. INICIATIVA

Capacidad que tiene una persona para sugerir ideas y dar soluciones a los diferentes problemas en su trabajo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Se solicita la habilidad para ejecutar órdenes requeridas de carácter rutinario.	10
2	Seguridad y criterio en la toma de decisiones y sugerir procedimientos en realizar diferentes tareas.	20
3	Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.	30
4	Descifrar las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.	40
5	Razonamiento para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.	50
6	Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos	60

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

ESFUERZO

E. ESFUERZO FISICO

Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido para realización de sus labores y actividades.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Gran esfuerzo físico en trabajos de limpieza, movilización de muebles, equipos etc.	5
2	Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizara en diferentes posiciones.	10
3	Algún esfuerzo físico para realizar las tareas en una sola posición.	15
4	Poco esfuerzo físico al operar Maquinaria automática y de fácil movilización.	20
5	Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su puesto de trabajo.	25

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

F. ESFUERZO VISUAL Y/O MENTAL.

Intensidad y continuidad de la concentración mental y/o visual que se requiere para realizar las tareas de un puesto de trabajo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Atención intensa constante y sostenida en la jornada	10
2	Atención intensa y sostenida en periodos cortos.	20
3	Atención intensa no sostenida en periodos cortos.	30
4	Atención mediana en toda la jornada.	40
5	Atención mental y/o visual normal.	50

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

RESPONSABILIDAD

G. Responsabilidad por Persona.

Se enfoca al cumplimiento de las actividades asignadas a cada empleado.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Hacer que se cumpla con el reglamento de la institución, se realice las actividades de acuerdo a lo indicado en su manual de funcionamiento.	5
2	Dirigir y controlar las actividades del subalterno con el fin de que cumpla con todas sus funciones	10
3	Funcionamiento adecuado de las unidades de servicios bancarios, contabilización adecuada de todos los movimientos realizados.	15
4	Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo.	20

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

H. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MAQUINARIA O DINERO.

En este factor se aprecia los posibles descuidos o pérdidas de equipos, materiales o dinero debido a errores que pueden producirse dentro del puesto de trabajo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Se requiere responsabilidad económica por manejo de efectivo de más de \$ 1000.	10
2	Se requiere de cuidado de las armas y utensilios corta punzantes que son entregados para realizar su trabajo.	20
3	Se responsabiliza por los materiales otorgados como sellos, tinta, perforadora, etc.	30
4	Responsable por los paquetes, correspondencias de la institución y por los materiales que se maneja dentro del puesto.	40
5	Se requiere buen cuidado y trato de su computador y otros equipos.	50

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

CONDICIONES DE TRABAJO.

I.RIESGOS.

Algunas de las tareas conllevan a correr riesgos con diferente grado de peligro, es decir amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y vida del trabajador.

GRADO	DETALLE	PUNTOS
1	Trabajo que en ocasiones existe agresiones Verbales o físicas.	10
2	La posibilidad de que ocurran accidentes dentro de los trabajos es muy eventual.	20
3	Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves	30

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Sucursal	CODIGO: 9.0.1.1.2
NIVEL JERARQUICO: Nivel Ejecutivo	SUELDO: 1400
NUMERO DE SUBALTERNOS: 14	
ROL DE PUESTOS: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades operacionales y administrativas de la sucursal.	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir la marcha administrativa y operativa de la sucursal y ejercer el control financiero ✓ Elaborar el plan anual de actividades de la sucursal en base a directrices dadas por casa matriz. ✓ Elabora las proformas presupuestarias de inversión y operación. ✓ Supervisa el funcionamiento de las actividades de la sucursal en relación de las metas fijadas. ✓ Analizar la información generada en las diferentes áreas de la sucursal ✓ Controlar los trámites de juicios penales de su jurisdicción. ✓ Analizar acciones administrativas de personal de la sucursal. ✓ Presidir los comités de créditos y recuperación de la sucursal 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: EDUCACION: Título profesional en Ing. Comercial, Administración, Economía, Ciencias Agropecuarias, Banca y Finanzas. EXPERIENCIA: 5 años en funciones directivas. INICIATIVA: Razonamiento para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. CAPACITACION: Cursos sobre sistemas automatizados, Gestión gerencial y técnicas administrativas.	
ESFUERZO FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su puesto de trabajo. ESFUERZO MENTAL: Atención intensa no sostenida en periodos cortos.	
RESPONSABILIDADPOR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGO: La posibilidad de que ocurra accidentes de trabajo es muy eventual	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria	CODIGO: 54403
NIVEL JERARQUICO: Nivel de Apoyo	SUELDO: 495
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DE PUESTOS: Brindar apoyo en el área secretarial en las diferentes unidades de la institución, a fin de colaborar en la tramitación ágil y oportuna de las actividades en las que ellas realiza.	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribución y control de correspondencia. ➤ Documentos transcritos textualmente. ➤ Archivo ordenado actualizado. ➤ Atención al público. ➤ Agenda organizada. ➤ Documentos exactos y oportunos. ➤ Transmisión oportuna de comunicaciones 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS:	
EDUCACION: Título profesional o académico.	
EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en labores secretariales.	
INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.	
CAPACITACION: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en el servicio al cliente. ➤ Atención telefónica. ➤ Técnicas de archivo. ➤ Relaciones Humanas. 	
ESFUERZO FISICO: Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realiza en diferentes posiciones.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa y sostenida en periodos cortos.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: Trabajo que en ocasiones existe agresiones verbales o físicas.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Consultor de Crédito	CODIGO: 90202
NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo	SUELDO: 1400
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DE PUESTOS: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de concesión y recuperación de crédito para optimizar la utilización de recursos financieros de la sucursal	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar visitas de campo para la inspección previa control de filiación de garantías, asesoramiento y asistencia técnica que demande la administración de crédito. ○ Elaborar proyectos de factibilidad. ○ Elaborar informes correspondientes a las actividades de campo. ○ Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante. ○ Realizar seguimiento y recuperación de crédito. ○ Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de créditos, para la decisión final de gerente y comité de crédito. ○ Receptar las solicitudes de créditos y demás documentación previa la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos. ○ Mantener en custodia los títulos de crédito que respalden los préstamos otorgados por la sucursal. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: ACADEMICOS: Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración, Economía, Ingeniería Agronómica y/o carreras afines. EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales. INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo. CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZOS FISICO: Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizara en diferentes posiciones. ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: Trabajo que en ocasiones existe agresiones verbales o físicas.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Director de Crédito	CODIGO: 52132
NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo	SUELDO: 1100
NUMERO DE SUBALTERNOS: 1	
ROL DE PUESTOS: Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de Cartera a fin de garantizar el funcionamiento de los sistemas operativos para lograr óptimos procedimientos en la atención al cliente	
FUNCIONES DEL PUESTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar, dirigir y supervisar las actividades del Departamento de Cartera ❖ Administrar el sistema centralizado de cartera aplicación, control y detección de errores e implementación de correctivos. ❖ Elaborar planes y programas orientados a mejorar los productos de Crédito y cartera. ❖ Proponer los estándares de trabajo y parámetros de evaluación, realizar el seguimiento de los resultados. ❖ Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con cartera. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS:	
EDUCACION: Título profesional en Ingeniería Comercial y Economía.	
EXPERIENCIA (ANOS): 3 Años en funciones profesionales.	
INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.	
CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZO FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su puesto de trabajo.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa no sostenida en periodos cortos.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia de su cargo. ➤ RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente. 	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de Crédito y Cartera	CODIGO: 90163
NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo	SUELDO: 1100
NUMERO DE SUBALTERNOS: 1	
ROL DE PUESTOS: Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores de los procesos de crédito y cartera a fin de lograr la concesión, seguimiento y recuperación de créditos.	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Administrar y coordinar las labores y procesos de crédito y cartera. ○ Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal y supervisar su ejecución. ○ Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación de crédito, y captación de recursos respecto a la gestión y metas alcanzadas, evaluarlas y adoptar las acciones para su recuperación efectiva. ○ Aplicar las normas vigentes relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes. ○ Supervisar la preparación de resoluciones de crédito que sobrepasen el cupo operativo de la oficina para someterlas a instancias superiores. ○ Controlar la ejecución de planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la oficina. ○ Informar y orientar a los usuarios de Banco, a cerca de las diferentes clases de créditos con los que pueda operar, así como los requisitos y demás condiciones necesarias. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: ACADEMICOS: Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración, Economía, Ingeniería Agronómica y/o carreras afines. EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales. INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo. CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZOS FISICO: Alguno esfuerzo físico para realizar las tareas en una sola posición. ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDADPOR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.	

NOMBRE DEL PUESTO: Oficial de Microcrédito	CODIGO: 90203
NIVEL JERARQUICO: Nivel de Apoyo	SUELDO: 800
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DE PUESTOS: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de concesión y recuperación de crédito para optimizar la utilización de recursos financieros de la sucursal	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar visitas de campo para la inspección previa control de filiación de garantías, asesoramiento y asistencia técnica que demande la administración de crédito. ○ Elaborar proyectos de factibilidad. ○ Elaborar informes correspondientes a las actividades de campo. ○ Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante. ○ Realizar seguimiento y recuperación de crédito. ○ Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de créditos, para la decisión final de gerente y comité de crédito. ○ Receptar las solicitudes de créditos y demás documentación previa la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos. ○ Mantener en custodia los títulos de crédito que respalden los préstamos otorgados por la sucursal. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: ACADEMICOS: Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración, Economía, Ingeniería Agronómica y/o carreras afines. EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales. INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo. CAPACITACION: Talleres de Relaciones humanas, seguridad bancaria, atención telefónica y atención al cliente.	
ESFUERZO FISICO: Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizara en diferentes posiciones. ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: Trabajo que en ocasiones existe agresiones verbales o físicas.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Director de Servidos Bancarios	CODIGO: 53221
NIVEL JERARQUICO: Nivel operativo	SUELDO: 1100
NUMERO DE SUBALTERNOS: 1	
ROL DE PUESTOS: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del proceso de servicios bancarios para lograr una eficiente atención al cliente externo.	
FUNCIONES DEL PUESTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administra y coordinar las labores del proceso de servicios bancarios. ❖ Supervisar y controlar la adecuada aplicación de los procedimientos relacionados con cámara de compensación y remesas. ❖ Supervisar la elaboración de balances de comprobación de saldos de cuentas corrientes y de ahorro. ❖ Coordina y supervisa la apertura, cierre, rehabilitación, y cancelación de cuentas corrientes y de ahorro y certificados de inversión. ❖ Contabilizar y validar el movimiento diario de cuentas corrientes, ahorro, depósitos judiciales, depósitos a plazo y giros. ❖ Comunicar a la gerencia de operaciones el protesto de los cheques recibidos. ❖ Informar sobre los movimientos y el manejo de cuentas corrientes y de ahorro, previo el otorgamiento de sobregiros y préstamos comerciales. ❖ Atender e informar al público de sus derechos y obligaciones en el uso de los diferentes servicios bancarios 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS:	
ACADEMICO: Título profesional en Ingeniería Comercial, administración y/o Economía.	
EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales.	
INICIATIVA: Razonamiento para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.	
CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZO FISICO: Alguno esfuerzo físico para realizar las tareas en una sola posición.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa no sostenida en periodos cortos.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Dirigir y controlar las actividades del subalterno con el fin de que cumpla con todas sus funciones.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes es muy eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Servicios Bancarios	CODIGO: 53131
NIVEL JERARQUICO: Nivel operativo	SUELDO: 900
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DE PUESTOS: Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de servicios bancarios a fin de garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas operativos para lograr óptimos procedimientos en la atención del cliente.	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar planes y programas orientados a los productos y servicios bancarios. ▪ Coordinar con otras áreas del BNF para la implementación de nuevos productos de servicios bancarios. ▪ Mantener actualizados los manuales de procedimientos de usuarios y de documentación técnica. ▪ Proponer los estándares de trabajo y parámetros de evaluación, realizar el seguimiento de los resultados. ▪ Determinar óptimos procedimientos para la atención del cliente. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: ACADEMICO: Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a TECNOLOGO. EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales. INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo. CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZO FISICO: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Funcionamiento adecuado de las unidades de servicios bancarios, contabilización adecuada de todos los movimientos realizados.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por manejo de efectivo de más de \$ USD 1000,00	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes es muy eventual.	

NOMBRE DEL PUESTO: Contador	CODIGO: 51135
NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo	SUELDO: 1400
NUMERO DE SUBALTERNOS: 1	
ROL DE PUESTOS: Estructurar, organizar y coordinar los sistemas de contabilidad de la sucursal a fin de que la institución cuente con balances estados financieros exactos confiables y oportunos.	
FUNCIONES DEL PUESTOS: <ul style="list-style-type: none"> - Planificar dirigir y controlar las actividades del departamento de contabilidad. - Aplicar el sistema de contabilidad de la institución de conformidad con el catálogo de cuentas de casa matriz. - Asesorar y dar directrices sobre procedimientos contables a los directivos y funcionarios de la sucursal. - Participar en el desarrollo de la administración de programas que permitan automatizar el proceso contable de la institución. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: <p>ACADEMICOS: Egresado de una facultad Universitaria, (haber aprobado 5 o más años de universidad).</p> <p>EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales.</p> <p>INICIATIVA: Seguridad y criterio en la toma de decisiones y sugerir procedimientos en realizar diferentes tareas.</p> <p>CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.</p>	
ESFUERZO FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su puesto de trabajo.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Funcionamiento adecuado de las unidades de servicios bancarios, contabilización adecuada de todos los movimientos realizados.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes es muy eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de contabilidad	CODIGO: 51304
NIVEL JERARQUICO: Nivel operativo	SUELDO: 1100
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DE PUESTOS: Ejecutar labores técnicas contables que permitan generar labores financieras exactas y oportunos.	
FUNCIONES DEL PUESTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar dirigir y controlar las actividades del departamento de contabilidad en ausencia del encargado. - Aplicar el sistema de contabilidad de la institución de conformidad con el catálogo de cuentas de casa matriz. - supervisar y dar directrices sobre procedimientos contables a los directivos y funcionarios de la sucursal. - Participar en el desarrollo de la administración de programas que permitan automatizar el proceso contable de la institución. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
ACADEMICOS: Título profesional en contabilidad y auditoría.	
EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en funciones profesionales.	
INICIATIVA: Se solicita habilidad para ejecutar órdenes requeridas de carácter rutinario.	
CAPACITACION: Administración de servicios bancarios, auditoría financiera, elaboración de proyectos y toma de decisiones.	
ESFUERZO FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores de su cargo.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa y sostenida en periodos cortos.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Funcionamiento adecuado de las unidades de servicios bancarios, contabilización adecuada de todos los movimientos realizados.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes es muy eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

NOMBRE DEL PUESTO: Director de Recursos Humanos	CODIGO: 54132
NIVEL JERARQUICO: Operativo	SUELDO: 1100
NUMERO DE SUBALTERNOS: 14	
ROL DE PUESTOS: Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de las políticas a nivel de la institución de conformidad con las leyes, reglamentos, resoluciones y demás normas internas que permite elegir al personal más idóneo para cubrir las vacantes de la institución.	
FUNCIONES DEL PUESTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, desarrollar, dirigir programas de elección capacitación e inducción del personal control y evaluación de cada uno de los empleados. ✓ Diseñar manuales, reglamentos, instructivos para la correcta administración de los subsistemas. ✓ Ejecutar el control administrativo y disciplinario del personal a su cargo. ✓ Controlar tramites de planillas de escalas salariales roles de pago subsidios bonificaciones, aviso de enfermedades etc. ✓ Estudiar y disponer acciones a seguir en casos de ingreso, reingreso, traslado, reubicación, asenso, supervisiones y despido del personal de la institución. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS:	
EDUCACION: Título profesional en Administración, Administración de recursos humanos, ingeniería comercial, psicología industrial.	
EXPERIENCIA: 3 años de desempeño profesional.	
INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para resolver para resolver problemas complejos.	
CAPACITACION: Talleres de Relaciones humanas, seguridad bancaria, atención telefónica y atención al cliente.	
ESFUERZO FISICO: Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizará en diferentes posiciones.	
ESFUERZO MENTAL: Atención intensa constante y sostenida en la jornada.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Hacer que se cumpla con el reglamento de la institución, se realice las actividades de acuerdo a lo indicado en su manual de funcionamiento.	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
CONDICIONES DE TRABAJO:	
RIESGOS: La probabilidad de que ocurra un accidente dentro de su puesto es eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor legal	CODIGO: 90201
NIVEL JERARQUICO: Nivel de Apoyo	SUELDO: 897
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DEL PUESTO: Analizar coordinar y ejecutar las acciones propias de los procesos legales y coactivos tendientes al cumplimiento de las normas legales y a la recuperación de cartera en defensa de los intereses de la institución.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> - Prestar asesoría legal al gerente la sucursal como también a los funcionarios de la misma. - Actuar como abogado o procurador judicial defendiendo los intereses del banco. - Participar en los comités de créditos y de recuperación. - Constatar periódicamente la asistencia física de los bienes embargados y mantener actualizados su registro. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: EDUCACION: Título profesional en jurisprudencia. EXPERIENCIA: 3 años en funciones profesionales. INICIATIVA: Iniciativa para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo. CAPACITACION: Atención al cliente y actualización de leyes específicas.	
ESFUERZO FISICO: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. ESFUERZO MENTAL: Atención intensa y sostenida en periodos cortos.	
RESPONZABILIDAD POR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
RIESGOS: La probabilidad de que ocurra un accidente dentro de su puesto es eventual.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Conserje	CODIGO: 54602
NIVEL JERARQUICO: Nivel de apoyo	SUELDO: 250
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DEL PUESTO: Realizar el aseo de las de instrucción, Retirar y entregar de paquetes mensajes y documentos en los diferentes, oficinas y departamentos del banco.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con el aseo de las oficinas, pasillos, patios, áreas verdes con que cuente el banco. - Entregar cheques en pago de seguro social, agua potable, luz eléctrica, teléfono y otros servicios que mantenga la institución. - Recoger, llevar y distribuir en los diferentes departamentos y oficinas los paquetes y demás documentos. - Colaborar en el traslado de útiles de oficina, materiales, muebles, equipos etc. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: EDUCACION: Título de bachiller, tener conocimiento de los instrumentos que serán utilizados en el puesto de trabajo. EXPERIENCIA: 1 año en labores de aseo. INICIATIVA: Se solicita la habilidad para ejecutar órdenes requeridas de carácter rutinario. CAPACITACION: Talleres de Relaciones humanas, seguridad bancaria, atención telefónica y atención al cliente.	
ESFUERZO FISICO: Gran esfuerzo físico en trabajos de limpieza, movilización de muebles, equipos etc. ESFUERZO MENTAL: Atención mental y/o visual normal.	
RESPONZABILIDADPOR PERSONA: Coordinar las actividades con responsabilidad para mayores resultados y eficiencia del cargo. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: Por su mala utilización es fácil de causar daños a las maquinarias o equipos.	
RIESGOS: Trabajo que en ocasiones existe agresiones, Verbales o físicas.	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO: Guardia	CODIGO: 54602
NIVEL JERARQUICO: Nivel de apoyo	SUELDO: 350
NUMERO DE SUBALTERNOS: 0	
ROL DEL PUESTO: Vela por la seguridad de la institución, del personal que la conforma y de los clientes a fin de verificar que se cumplan políticas y procedimientos de la misma.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar y ejecutar las labores propias de la seguridad de directivos, funcionarios, oficinas, equipos y valores. ✓ Ejecutar el control administrativo y disciplinario del personal a su cargo. ✓ Elaborar y poner en ejecución planes programas de seguridad bancaria. 	
REQUERIMIENTOS MINIMOS: EDUCACION: Formación de carrera militar, Oficial de servicio pasivo. EXPERIENCIA: 5 años en la vida militar. INICIATIVA: Se solicita la habilidad para ejecutar órdenes requeridas de carácter rutinario. CAPACITACION: Talleres de Relaciones humanas, seguridad bancaria, atención telefónica y atención al cliente.	
ESFUERZO FISICO: Considerable esfuerzo físico, para el puesto de trabajo ya que se lo realizara en diferentes posiciones. ESFUERZO MENTAL: Atención mental y/o visual normal.	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Hacer que se cumpla con el reglamento de la institución, se realicen las actividades de acuerdo a la indicado en el manual de funcionamiento. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O DINERO: Se requiere de cuidado de las armas y utensilios corta punzantes que son entregados para realizar su trabajo.	
RIESGOS: Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves	

FUENTE: Información del Banco Nacional de Fomento

ELABORACION: Las Autoras

NOMBRE DEL PUESTO	EDUCACION		EXPERIENCIA		CAPACITACION		INICIATIVA		ESF. FISICO		ESF. MENTAL		RESP. X PERSONA		RESP. X EQP.MAT. O DIN		RIESGOS		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
GERENTE	1	20	4	80	4	40	5	50	5	25	4	40	4	20	5	50	2	20	345
SECRETARIA	1	20	4	80	1	10	3	30	2	10	3	30	4	20	5	50	2	20	270
CONSULTOR DE CREDITO Y CATERA	1	20	4	80	2	20	3	30	2	10	5	50	4	20	5	50	3	30	310
DIRECTOR DE CREDITO Y CARTERA	1	20	4	80	2	20	3	30	5	25	4	40	4	20	5	50	2	20	305
RESPONSABLE DE CARTERA	1	20	4	80	2	20	3	30	3	15	5	50	4	20	5	50	2	20	305
OFICIAL DE MICROCREDITO	1	20	4	80	1	10	3	30	2	10	5	50	4	20	5	50	3	30	300
DIRECTOR DE SERVICIOS BANCARIOS	1	20	4	80	2	20	5	50	3	15	4	40	2	10	5	50	2	20	305
AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS	3	60	4	80	2	20	3	30	3	15	5	50	3	15	1	10	2	20	300
CONTADOR	2	40	4	80	2	20	2	20	5	25	5	50	3	15	5	50	2	20	320
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1	20	4	80	2	20	1	10	5	25	3	30	3	15	5	50	2	20	270
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	1	20	4	80	1	10	6	60	2	10	5	50	1	5	5	50	2	20	305
ASESOR LEGAL	1	20	4	80	3	30	3	30	2	10	3	30	4	20	5	50	2	20	290
CONSERJE	4	80	4	80	1	10	1	10	1	5	1	10	1	5	3	30	1	10	240
GUARDIA 1	4	80	4	80	1	10	1	10	2	10	1	10	1	5	2	20	1	10	235
TOTAL																			4100

FUENTE: Resultados de valoración de puestos

ELABORACION: Las Autoras

Nombre del puesto	Puntos (x)	Sueldos(y)	x.y	X2
Gerente	345	1400	483000	119025
Secretaria	270	495	133650	72900
Consultor de crédito y cartera	310	1400	434000	96100
Director de crédito y cartera	305	1100	335500	93025
Responsable de cartera	305	1100	335500	93025
Oficial de microcrédito	300	800	240000	90000
Director de servicios Bancarios	305	1100	335500	93025
Auxiliar de Servicios Bancarios	300	900	270000	90000
Contador	320	1400	448000	102400
Auxiliar de Contabilidad	270	1100	297000	72900
Director de RRHH	305	1100	335500	93025
Abogado	290	897	260130	84100
Conserje	240	250	60000	57600
Guardia	235	350	82250	55225
TOTAL	4100	13392	4050030	1212350

FUENTE: Resultados de valoración de puestos

Porcentaje

$$C = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

$$\frac{3780028}{1131526,68} = 3,34$$

$$x^1 = \frac{\sum X}{n}$$

$$273,33$$

$$y^1 = \frac{\sum y}{n}$$

$$892,8$$

$$y^2 = y^1 - C(x^1 - x^2)$$

$$764,74$$

$$x^2 =$$

$$235$$

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CATACocha

Luego de haber concluido con el proceso de valoración de puestos damos paso al siguiente proceso que es la evaluación de desempeño, la misma que es un instrumento o una herramienta que nos sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución para de esa manera se logre los objetivos intermediarios que se han planteado, cuando un programa de evaluación de desempeño está bien organizado, coordinado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos los que conforman la institución.

La evaluación de desempeño se basa en la calificación otorgada por el jefe inmediato superior, hacia el desempeño de cada uno de los empleados a su cargo. Para desarrollo de la misma hemos tomado en consideración los formularios que se encuentran registrados en la SENRES, los cuales nos brindan la información necesaria para el presente proyecto de tesis.

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			FRANKLIN RODRIGO LOPEZ CORDOVA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			GERENTE		
Título o Profesión			LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor:		
60%					
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
DIRIGE ADMINISTRATIVA Y OPERATIVAMENTE LA SUCURSAL	Número de operaciones planificadas/Número de operaciones realizadas	12	12	100	5
EJERCE EL CONTROL FINANCIERO DE LA SUCURSAL	Número de documentos revisados	6	6	100	5
ELABORA EL PLAN DE ACTIVIDADES DE LA SUCURSAL	Número de actividades planificadas/Número de actividades realizadas	12	13	100	5
ELABORA LAS PROFORMAS PRESUPUESTARIAS DE INVERSION Y OPERACIÓN	Número de proformas realizadas/Número de proformas aprobadas	7	7	100	5
CONTROLA TRAMITES DE JUICIOS PENALES DE SU JURISDICCION	Número de juicios presentados/Número de juicios controlados	40	45	100	5
ANALIZA ACCIONES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL DE LA SUCURSAL	Número de documentos revisados	15	15	100	5
PRESIDE LOS COMITES DE CREDITOS Y RECUPERACION DE LA SUCURSAL	Organiza actividades a realizar	3	3	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Sobresaliente
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Muy Bueno
Misión y Visión del BNF					Sobresaliente
Relaciones Humanas					Muy Bueno
Contabilidad Básica					Sobresaliente
Total de Conocimientos:					7,3%
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.			Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).			Altamente Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.			Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			Altamente Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.			Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:					7,3%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre		
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre		
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente		
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre		
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Siempre		
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre		
Total Competencias Universales:			7,6%		
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%		
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre		
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Siempre		
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			16,0%		

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	7,3
Competencias Técnicas del Puesto	7,3
Competencias Universales	7,6
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16,0
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 98,2	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, María Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			SALAZAR TINOCO MARITZA DEL CARMEN		
Denominación del Puesto que Desempeña:			SECRETARIA		
Título o Profesión			LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 5	Factor: 60%		
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REALIZA LA DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA	Número de correspondencias recibidas/Número de correspondencias entregadas.	300	300	100	5
ELABORA Y CONTROLA DOCUMENTOS TRANSCRITOS TEXTUALMENTE	Numero de documentos elaborados/Numero de documentos entregados	150	150	100	5
MANTIENE UN ARCHIVO ACTUALIZADO Y ORDENADO	Numero de documentos enviados/Numero de documentos recibidos	450	450	100	5
ELABORA Y CONTROLA LA AGENDA DE SU INMEDIATO SUPERIOR	Numero de entrevistas otorgadas/Numero de visitas planificadas	700	700	100	5
TRANSMISION OPORTUNA DE COMUNICACIONES	Numero de llamadas realizadas/Numero de llamadas recibidas	1200	1200	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos: 8	Factor: 8%		Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Muy Bueno
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Bueno
Misión y Visión del BNF					Muy Bueno
Relaciones Humanas					Sobresaliente
Contabilidad Básica					Sobresaliente
Total de Conocimientos:					6,5%

COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:		# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).		Medianamente Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		Altamente Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.		Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		Altamente Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				7,0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.		Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.		Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.		Siempre
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		Siempre
Total Competencias Universales:				8,0%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Facto: 16%
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			14,7%
RESULTADO DE LA EVALUACION			
FACTORES DE EVALUACION.			CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto			60,0
Conocimientos			6,5
Competencias Técnicas del Puesto			7,0
Competencias Universales			8,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			14,7
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 96,1			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, Maria Mori			
Fecha(dd/mm/aaaa):		31/05/2010	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori			

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			PALADINES GRANDA LUIS DAVID		
Denominación del Puesto que Desempeña:			CONSULTOR DE CREDITO		
Título o Profesión			ING. AGRONOMO		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 6	Factor:		
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REALIZA SEMANALMENTE VISITAS DE CAMPO PARA AVALUOS DE GARANTIAS	Número de solicitudes presentadas/Número de avalúos realizados	75	60	80	3
REALIZA DIARIAMENTE ELABORACION DE PROYECTOS DE FACTIBILIDAD	Número de solicitudes ingresadas/Número de solicitudes aprobadas	60	60	100	5
REALIZA SEMANALMENTE INSPECCIONES PREVIAS, (ORIGINALES), DE CONSTATAACION DE PRENDA Y CONTROL DE LA INVERSION	Número de visitas planificadas/Número de informes presentados	48	48	100	5
PLANIFICA SEMANALMENTE LAS VISITAS A LOS CLIENTES, PARA RECUPERACION DE CARTERA, INSPECCIONES PREVIAS, CONSTATAACION DE PRENDAS	Número de calendarios de visita planificados/Número de calendarios legalizados	60	54	90	4
REALIZA SEMANALMENTE LOS INFORMES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS INSPECCIONES	Número de visitas planificadas/Número de informes presentados	48	48	100	5
ENVIA SEMANALMENTE LAS CARPETAS DE CREDITO PARA QUE SEAN ANALIZADAS POR EL COMETE DE CREDITO DE LA SUCURSAL	Número de solicitudes ingresadas/Número de solicitudes aprobadas y negados	60	54	90	4
Total de Actividades Esenciales:					50%

CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas				Bueno
Informática Básica				Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito				Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC				Muy Bueno
Reglamento General de Crédito				Muy Bueno
Misión y Visión del BNF				Sobresaliente
Relaciones Humanas				Muy Bueno
Contabilidad Básica				Bueno
Total de Conocimientos:				5,8%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:		# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Desarrollada	
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).	Desarrollada	
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada	
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Medianamente Desarrollada	
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.	Desarrollada	
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:				5,7%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente		
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre		
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre		
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Alguna vez		
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente		
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre		
Total Competencias Universales:				6,6%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%		
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Frecuentemente		
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Frecuentemente		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente		
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:				12,0%	

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	50,0
Conocimientos	5,8
Competencias Técnicas del Puesto	5,7
Competencias Universales	6,6
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	12,0
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 80	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ESPERADO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, Maria Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			CAMPOVERDE ROMAN JORGE STALIN		
Denominación del Puesto que Desempeña:			DIRECTOR DE CREDITO Y CARTERA		
Título o Profesión			DR. VETERINARIO		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			ING. BYRON GUERRERO		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor:		
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
INGRESA MENSUALMENTE SOLICITUDES DE CREDITO EN EL INTRANET	Número de solicitudes ingresadas / Numero de créditos aprobados y rechazados	120	125	100	5
CALIFICA MENSUALMENTE LAS SOLICITUDES INGRESADAS Y VERIFICADAS, POR MEDIO DEL SCORING	Número de solicitudes ingresadas / Número de solicitudes aprobadas	120	120	100	5
ELABORA DIARIAMENTE NOTIFICACIONES A CLIENTES	Numero de notificaciones elaboradas/Numero de notificaciones entregadas	180	180	100	5
REALIZA LA APROBACION DE TRAMITES	Numero de tramites recibidos/Numero de tramites aprobados	120	120	100	5
PLANIFICA SEMANALMENTE LAS VISITAS A LOS CLIENTES, PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA, INSPECCIONES PREVIAS, CONSTATACIÓN DE PRENDAS	Numero de calendarios de visita planificados/ Numero de calendarios de visitas legalizados	220	220	100	5
REALIZA SEMANALMENTE LOS INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE LAS INSPECCIONES	Número de visitas planificadas/Numero de informes presentados	220	220	100	5
REALIZA LA APROBACION DE CREDITOS	Número de créditos procesados/Numero de créditos aprobados	120	200	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Sobresaliente
Reglamento General de Crédito					Sobresaliente
Misión y Visión del BNF					Sobresaliente
Relaciones Humanas					Muy Bueno
Contabilidad Básica					Muy Bueno
Total de Conocimientos:					7,2%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.			Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).			Altamente Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.			Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.			Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:					5,8%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre	
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre	
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Siempre	
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente	
Total Competencias Universales:			7,6%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%	
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION				
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente	
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			14,7%	

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	7,2
Competencias Técnicas del Puesto	5,8
Competencias Universales	7,6
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	14,7
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 95,3	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, María Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			GALLEGOS ERAS IRMO PEDRO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			RESPONSABLE DE CARTERA		
Título o Profesión			ING. COMERCIAL		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):			01/03/2010 Hasta: 31/05/2010		
Desde:					
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 10		Factor:	
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
EJECUTAR DIARIAMENTE PROCESOS DE INICIO Y FIN DE DIA	Número de procesos ejecutados / Número de procesos planificados	120	120	100	5
ELABORA DIARIAMENTE COMPROBANTES DE LIQUIDACION DE PRESTAMOS	Número de comprobantes elaborados / Número de Resoluciones de Crédito recibidas	60	75	100	5
ELABORA DIARIAMENTE COMPROBANTES DE CANCELACIONES Y ABONOS DE CREDITOS	Numero de comprobantes elaborados / Numero De comprobantes Tramitados	1000	1400	100	5
CONTROLA DIARIAMENTE LA DEPURACION DE INCONSISTENCIA GENERADAS EN LOS REPORTES DEL SIACC	Numero de reportes depurados / Numero reportes procesados	60	60	100	5
ELABORA MENSUALMENTE COMPROBANTES DE FIN DE MES	Número de comprobantes elaborados / Número de comprobantes planificados	21	21	100	5
LEGALIZA DIARIAMENTE COMPROBANTES CONTABLES DE CARTERA	Número de comprobantes legalizados / Número de comprobantes tramitados	1800	2000	100	5
GENERA DIARIAMENTE REPORTE ANEXBALA	Número de reportes generados / Número reportes planificados	60	60	100	5
ELABORA MENSUALMENTE INFORMES: IBG, ESTADISTICAS DE CREDITO	Número de informes elaborados / Número de informes planificados.	6	6	100	5
ELABORA DIARIAMENTE OFICIO, ENTREGA DE PAGARES AL DEPARTAMENTO LEGAL	Número de oficios elaborados / Numero oficios planificados	60	60	100	5
ELABORA SEMANALMENTE INFORMES DE CONCESIÓN Y RECUPERACION DE CREDITO	Numero de Informes elaborados / Número de Informes solicitados	12	12	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Bueno
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Muy Bueno
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Bueno
Misión y Visión del BNF					Bueno
Relaciones Humanas					Muy Bueno
Contabilidad Básica					Muy Bueno
Total de Conocimientos:					5,3%
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		Desarrollada	
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).		Medianamente Desarrollada	
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		Desarrollada	
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.		Medianamente Desarrollada	
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		Medianamente Desarrollada	
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		Medianamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:					4,7%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:		Factor: 16%	
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			13,3%

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	5,3
Competencias Técnicas del Puesto	4,7
Competencias Universales	7,3
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	13,3
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 90,5	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, Maria Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			MORI POGO SONIA ESPERANZA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			OFICIAL DE MICROCREDITO		
Título o Profesión			ING. COMERCIAL		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 5	Factor:		
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
CONCEDER MENSUALMENTE CREDITO DE DESARROLLO HUMANO	Número de operaciones aprobadas/Numero de aprobaciones planificadas	60	63	100	5
CONCEDER MENSUALMENTE CREDITO 555	Número de operaciones aprobadas/Numero de aprobaciones planificadas	20	20	100	5
CONCEDER MENSUALMENTE MICROCREDITOS	Número de operaciones aprobadas/Numero de aprobaciones planificadas	30	30	100	5
EVALUA MENSUALMENTE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS FINANCIADAS	Numero unidades productivas/Numero de unidades productivas planificadas	20	20	100	5
RECUPERA MENSUALMENTE CARTERA POR VENCER	Monto recuperado/Monto de recuperación planificado	95	93	97	5
Total de Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos: 8	Factor: 8%		Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Muy Bueno
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Muy Bueno
Misión y Visión del BNF					Muy Bueno
Relaciones Humanas					Sobresaliente
Contabilidad Básica					Muy Bueno
Total de Conocimientos:					6,5%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6
Factor: 8%			
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).	Medianamente Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Altamente Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.	Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:			6,3%
COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6
Factor: 8%			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Siempre
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8,0%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			14,7%
RESULTADO DE LA EVALUACION			
FACTORES DE EVALUACION.			CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto			60,0
Conocimientos			6,5
Competencias Técnicas del Puesto			6,3
Competencias Universales			8,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			14,7
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 95,5			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, Maria Mori			
Fecha(dd/mm/aaaa):		31/05/2010	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori			

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			LOPEZ CORDOVA FRANKLIN RODRIGO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			DIRECTOR DE SERVICIOS BANCARIOS		
Título o Profesión			LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):			01/03/2010 Hasta: 31/05/2010		
Desde:					
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 15		Factor:	
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
VALIDAR DIARIAMENTE REPORTES	Numero de reportes validados/Numero de reportes automáticos	120	125	100	5
REALIZAR DIARIAMENTE PAPELETAS CONTABLES DEL CUADRE DIARIO	Número de papeletas contables realizadas/Número de papeletas legalizadas	600	540	90	4
APERTURAR DIARIAMENTE CUENTAS DE AHORRO, CORRIENTES Y DE INGRESO	Numero de cuentas apertura das/Numero de carpetas archivadas	100	105	100	5
INGRESAR DIARIAMENTE CON CLAVE EL EFECTIVO A VENTANILLAS	Número de registros diarios realizados en el IBIS/Numero de documentos Balance Recibidor pagador archivados	130	130	100	5
RETENER SEMANALMENTE REMESAS	No. De cheques depositados /No. De papeletas contables archivadas	40	43	100	5
INGRESAR Y ACTUALIZACION SEMANAL CLIENTES EN EL COBIS	No de registros diarios en IBIS/No. de formularios impresos	200	150	75	3
ACREDITAR SEMANALMENTE VALORES POR CRÉDITOS CONCEDIDOS	Número de papeletas contables realizadas/Numero créditos concedidos	200	205	100	5
REALIZAR TRIMESTRALMENTE SOLICITUDES DE TARJETAS DE DEBITO	Número de solicitudes realizadas/Número de tarjetas entregadas	15	15	100	5
DÉBITAR SEMANALMENTE COSTOS POR HIPOTECAS A LAS CUENTAS DE AHORRO	Número de registros de débito legalizado por el cliente/Número de papeletas contables	6	6	100	5
EFFECTIVIZAR SEMANALMENTE REMESAS	Numero de formularios recibidos vía fax/Número de papeletas contables	40	40	100	5
REALIZAR SEMANALMENTE PAPELETAS CONTABLES POR CREDITOS	Nº de créditos concedidos/Nº de papeletas impresas	100	100	100	5
REALIZAR TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS SEMANALMENTE	Nº valores ingresados por ventanilla/Nº de papeletas contables	20	22	100	5
COTEJAR DIARIAMENTE PAPELETAS DE VENTANILLA	Nº de papeletas/ Nº de registros del Ibis	3000	2700	90	4
REALIZA SEMANALMENTE ARQUEOS DE CAJA	No. de arqueos de caja archivados/No. De arqueos enviados a la zonal.	8	8	100	5
REALIZA DIARIAMENTE EL CUADRE DIARIO DE OPERACIONES REALIZADAS EN LA OFICINA	No. De papeletas contabilizadas/ No. De operaciones realizadas	30	30	100	5
Total de Actividades Esenciales:					56%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Sobresaliente
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Sobresaliente
Reglamento General de Crédito					Sobresaliente
Misión y Visión del BNF					Sobresaliente
Relaciones Humanas					Sobresaliente
Contabilidad Básica					Sobresaliente
Total de Conocimientos:					8,0%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.			Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).			Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.			Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.			Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:					6,4%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			7,0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:		Factor: 16%	
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			14,7%

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	56,0
Conocimientos	8,0
Competencias Técnicas del Puesto	6,4
Competencias Universales	7,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	14,7
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 92	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			ZUÑIGA DAVILA JORGE EDUARDO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			OFICINISTA BANCARIO		
Título o Profesión			TLGO. ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 12		Factor:	
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REALIZAR LA RETENCIONES DEL IMPUESTO A LA RENTA	Documentos	15	15	100	5
PROVISIONES DE GASTOS	Documentos elaborados	9	9	100	5
INFORMAR SOBRE ACCIONES FINANCIERAS QUE PERMITAN ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA LA DETERMINACION DE ROLES DE PAGO	Nro. De documentos	5	5	100	5
ELABORA MENSUALMENTE EL ESTADO PRESUPUESTARIO	Nro. De documentos	3	3	100	5
INGRESA LA CONTABILIZACION DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Numero de Contabilizaciones	3000	3000	100	5
ELABORAR Y ENVIAR A TRAVES DEL INTERNET LOS ANEXOS DEL SRI-	Copia de documentación enviada	3	3	100	5
LLEVAR UN ARCHIVO ADECUADO DE LAS ORDENES DE PAGO	Archivo	15	15	100	5
MANTENER EL CATALOGO ACTUALIZADO DE LEYES, ACUERDOS, RESOLUCIONES Y DISPOSICIONES	Nº de documentos	10	10	100	5
ELABORACIÓN Y ENVIAR A TRAVES DEL INTERNET EL IMPUESTO AL VALOR AGRAGADO E IMPUESTO A LA RENTA (104) (103)	Documentos	5	5	100	5
REVISAR LOS EGRESOS DE LOS ROLES DE PAGO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION	Nºde roles	5	5	100	5
ELABORACIÓN DEL CUADRO PARA CANCELAR EL 10mo TERCER SUELDO DEL PERSONAL E IMPUESTO A LA RENTA	Nº de documentos	1	1	100	5
ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE SUELDO AL PERSONAL	Nº de documentos	15	15	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas				Sobresaliente
Informática Básica				Sobresaliente
Instructivos de Líneas de Crédito				Muy Bueno
Manual Operativo del SIACC				Muy Bueno
Reglamento General de Crédito				Bueno
Misión y Visión del BNF				Bueno
Relaciones Humanas				Sobresaliente
Contabilidad Básica				Sobresaliente
Total de Conocimientos:				6,5%
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:		# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).		Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		Altamente Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.		Medianamente Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				6,0%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:		Factor: 16%	
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			13,3%

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	6,5
Competencias Técnicas del Puesto	6,0
Competencias Universales	7,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	13,3
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 92,8	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			LUIS YAGUANA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			CONTADOR		
Título o Profesión			EGR. ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 12		Factor:	
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REALIZAR LA RETENCIONES DEL IMPUESTO A LA RENTA	Documentos	15	15	100	5
PROVISIONES DE GASTOS	Documentos elaborados	9	9	100	5
INFORMAR SOBRE ACCIONES FINANCIERAS QUE PERMITAN ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA LA DETERMINACION DE ROLES DE PAGO	Nro. De documentos	5	5	100	5
ELABORA MENSUALMENTE EL ESTADO PRESUPUESTARIO	Nro. De documentos	3	3	100	5
INGRESA LA CONTABILIZACION DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Numero de Contabilizaciones	3000	3000	100	5
ELABORAR Y ENVIAR A TRAVES DEL INTERNET LOS ANEXOS DEL SRI-	Copia de documentación enviada	3	3	100	5
LLEVAR UN ARCHIVO ADECUADO DE LAS ORDENES DE PAGO	Archivo	15	15	100	5
MANTENER EL CATALOGO ACTUALIZADO DE LEYES, ACUERDOS, RESOLUCIONES Y DISPOSICIONES	Nº de documentos	10	10	100	5
ELABORACIÓN Y ENVIAR A TRAVES DEL INTERNET EL IMPUESTO AL VALOR AGRAGADO E IMPUESTO A LA RENTA (104) (103)	Documentos	5	5	100	5
REVISAR LOS EGRESOS DE LOS ROLES DE PAGO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION	Nºde roles	5	5	100	5
ELABORACIÓN DEL CUADRO PARA CANCELAR EL 10mo TERCER SUELDO DEL PERSONAL E IMPUESTO A LA RENTA	Nº de documentos	1	1	100	5
ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE SUELDO AL PERSONAL	Nº de documentos	15	15	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Sobresaliente
Instructivos de Líneas de Crédito					Muy Bueno
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Bueno
Misión y Visión del BNF					Bueno
Relaciones Humanas					Sobresaliente
Contabilidad Básica					Sobresaliente
Total de Conocimientos:					6,5%
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.			Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).			Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.			Altamente Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			Medianamente Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.			Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:					6,0%

COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Frecuentemente	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		Frecuentemente	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.		Siempre	
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.		Siempre	
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.		Frecuentemente	
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		Siempre	
Total Competencias Universales:				7,0%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%		
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.		Siempre	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.		Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.		Frecuentemente	
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:				13,3%	

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	6,5
Competencias Técnicas del Puesto	6,0
Competencias Universales	7,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	13,3
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 92,8	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">FIRMA Evaluador Gabriela Maza, Maria Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			TORRES CHIRIBOGA LUZ AURORA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			AUXILIAR DE CONTABILIDAD		
Título o Profesión			LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 8	Factor:		
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REALIZA LAS RETENCIONES EL IMPUESTO A LA RENTA	Documentos	10	13	100	5
PROVISIONES DE GASTOS	Número de documentos	7	7	100	5
INFORMAR SOBRE ACCIONES FINANCIERAS QUE PERMITAN ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA LA DETERMINACION DE ROLES DE PAGO	Número de documentos revisados	5	5	100	5
ELABORAR CONCILIACIONES DE CUENTAS	Numero de contabilizaciones.	10	10	100	5
INGRESA LA CONTABILIZACION DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Archivo	3000	3000	100	5
LLEVAR UN ARCHIVO ADECUADO DE LAS ORDENES DE PAGO	Archivo	15	15	100	5
MANTENER EL CATALOGO ACTUALIZADO DE LEYES, ACUERDOS, RESOLUCIONES Y DISPOSICIONES	Número de documentos	10	10	100	5
REVISAR LOS EGRESOS DE LOS ROLES DE PAGO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION	Número de roles	5	5	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Sobresaliente
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Muy Bueno
Misión y Visión del BNF					Muy Bueno
Relaciones Humanas					Muy Bueno
Contabilidad Básica					Sobresaliente
Total de Conocimientos:					6,8%
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.		Desarrollada	
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).		Medianamente Desarrollada	
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		Desarrollada	
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.		Medianamente Desarrollada	
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.		Medianamente Desarrollada	
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		Medianamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:					4,7%

COMPETENCIAS UNIVERSALES: # Competencias: 6 Factor: 8%			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			7,0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: Factor: 16%			
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Alguna vez
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			10,6%

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	60,0
Conocimientos	6,8
Competencias Técnicas del Puesto	4,7
Competencias Universales	7,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	10,6
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 89	
EXCELENTE: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, Maria Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMAS Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			PALADINES TORRES ENID MARLENY		
Denominación del Puesto que Desempeña:			DIRECTOS DE RECURSOS HUMANOS		
Título o Profesión			ING. COMERCIAL		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 4	Factor: 60%		
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
PLANIFICAR, DESARROLLAR Y DIRIGIR PROGRAMAS PARA CAPACITAR, INDUCIR, EVALUAR Y CONTROLAR EL PERSONAL A SU CARGO	Número de programas planificados/Número de programas realizados	9	9	100	5
EJECUAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y DISCIPLINARIO DEL PERSONAL	Número de sanciones realizadas/Número de sanciones otorgadas	2	2	100	5
CONTROL Y APROBACION DE TRAMITES DEL PERSONAL	Número de trámites recibidos/Número de trámites aprobados	60	60	100	5
ESTUDIAR Y DISPONER ACCIONES EN CASO DE INGRESO, REUBICACIÓN Y SALIDA DEL PERSONAL	Número de casos	2	2	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos: 8	Factor: 8%		Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Muy Bueno
Informática Básica					Muy Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Muy Bueno
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Muy Bueno
Misión y Visión del BNF					Sobresaliente
Relaciones Humanas					Sobresaliente
Contabilidad Básica					Muy Bueno
Total de Conocimientos:					6,5%

COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6
			Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).	Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Altamente Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Altamente Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.	Altamente Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:			7,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES:			# Competencias: 6
			Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Siempre
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8,0%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Siempre
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			16,0%
RESULTADO DE LA EVALUACION			
FACTORES DE EVALUACION.			CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto			60,0
Conocimientos			6,5
Competencias Técnicas del Puesto			7,7
Competencias Universales			8,0
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			16,0
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 98,1			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, María Mori			
Fecha(dd/mm/aaaa):		31/05/2010	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>			

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			TACURI DIAZ JORGE BOLIVAR		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ASESOR LEGAL		
Título o Profesión			ABOGADO		
Apellidos y Nombres del Evaluador:			GABRIELA MAZA, MARIA MORI		
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	01/03/2010	Hasta:	31/05/2010
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	
		60%			
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
ELABORA DIARIAMENTE JUICIOS	Número de juicios elaborados/Número de juicios tramitados	120	123	100	5
REALIZA DIARIAMENTE NOTIFICACIONES	Número de notificaciones elaboradas/Número de notificaciones entregadas	200	200	100	5
ELABORACION Y TRAMITACION DE LOS REMATES DE PROPIEDADES	Número de remates elaborados/Número de remates entregados	25	23	92	5
ELABORACION DIARIAMENTE DE MINUTAS	Número de minutas realizadas/Número de minutas tramitadas	180	180	100	5
REALIZA SEMANALMENTE EL LEVANTAMIENTO DE HIPOTECAS	Número de hipotecas realizadas/Número de hipotecas levantadas	50	50	100	5
Total de Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS:		# Conocimientos:	8	Factor:	8%
					Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					Bueno
Informática Básica					Bueno
Instructivos de Líneas de Crédito					Sobresaliente
Manual Operativo del SIACC					Muy Bueno
Reglamento General de Crédito					Muy Bueno
Misión y Visión del BNF					Sobresaliente
Relaciones Humanas					Muy Bueno
Contabilidad Básica					Bueno
Total de Conocimientos:					5,8%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Altamente Desarrollada
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).	Medianamente Desarrollada
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Medianamente Desarrollada
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.	Desarrollada
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:			5,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Alguna vez
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACION DE SERVICIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			6,3%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.	Frecuentemente
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:			13,3%
RESULTADO DE LA EVALUACION			
FACTORES DE EVALUACION.			CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto			60,0
Conocimientos			5,8
Competencias Técnicas del Puesto			5,7
Competencias Universales			6,3
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			13,3
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 91			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, María Mori			
Fecha(dd/mm/aaaa):		31/05/2010	
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori			

FUENTE: Resultados de la evaluación de desempeño

ELABORACION: Las Autoras

DISCUSIÓN

g. DISCUSION

Luego de haber realizado la valoración de puestos y la evaluación de desempeño al personal del Banco Nacional de Fomento se puede apreciar que el desenvolvimiento del mismos es satisfactorio hasta excelente, este resultado predomina entre lo aceptable, es por ello necesario continuar con programas de capacitación y desarrollo personal, por otra parte al realizar la tabla de ajuste salarial se encuentran puestos a los que se debe incrementar el sueldo en base al cargo que ocupe, a continuación se presenta la tabla de ajuste salarial para la toma de decisiones en la institución.

AJUSTE SALARIAL

Se debe realizar un ajuste salarial cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valoración que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

$$\text{FACTOR DE VALORACION} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{F.V} = 13392 / 4100$$

$$\text{F. V} = 3.27$$

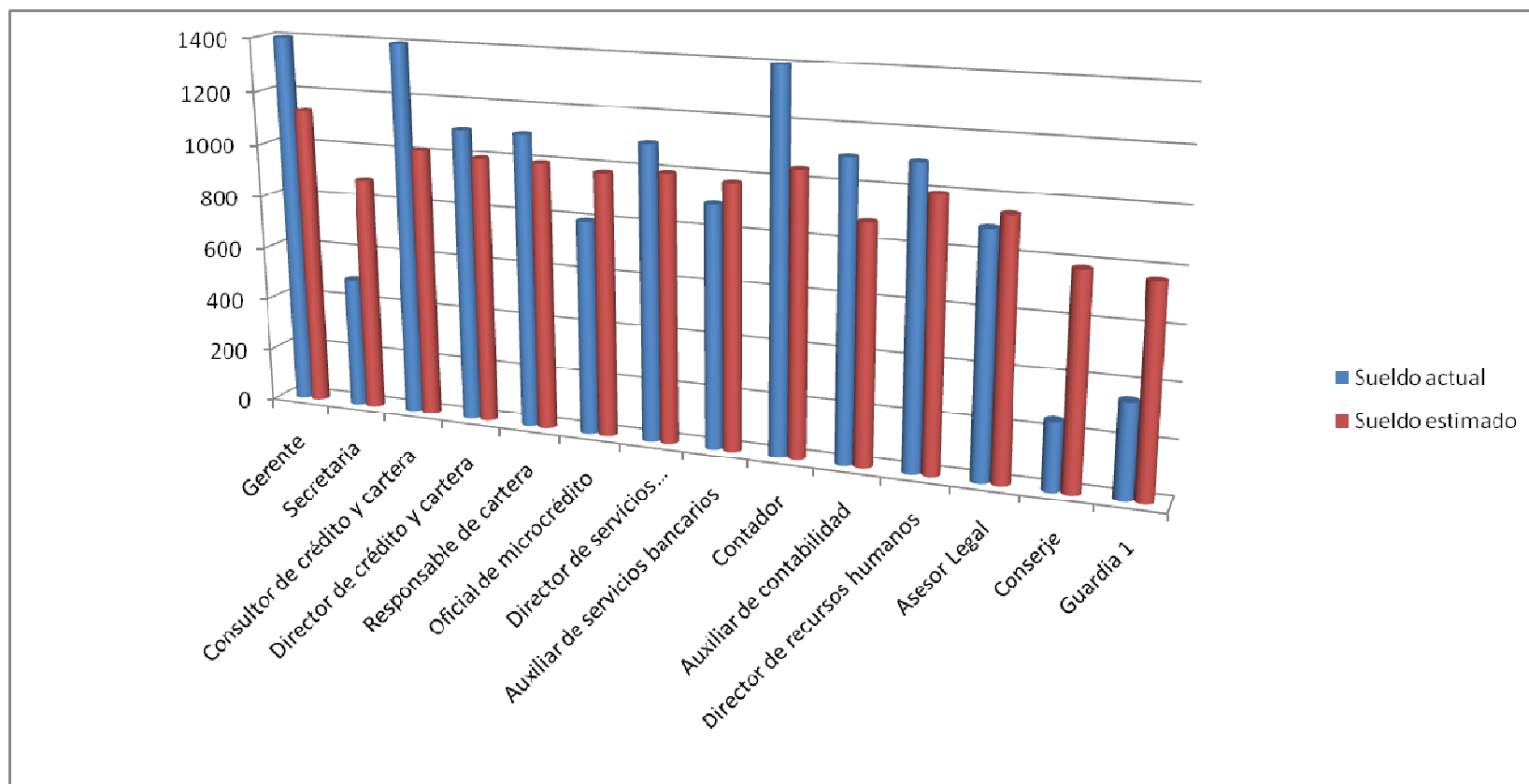
TABLA CORRESPONDIENTE A LOS AJUSTES SALARIALES DE LOS PUESTOS EVALUADOS

PUESTOS	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACION	SUELDO ACTUAL	SUELDO A PAGAR
Gerente	345	3,27	1400	1128,15
Secretaria	270	3,27	495	882,9
Consultor de Crédito	310	3,27	1400	1013,7
Director de Crédito y Cartera	305	3,27	1100	997,35
Responsable de Cartera	305	3,27	1100	997,35
Oficial de Microcrédito	300	3,27	800	981
Director de Servicios Bancarios	305	3,27	1100	997,35
Auxiliar de Servicios Bancarios	300	3,27	900	981
Contador	320	3,27	1400	1046,4
Auxiliar de Contabilidad	270	3,27	1100	882,9
Director de RRHH	305	3,27	1100	997,35
Asesor Legal	290	3,27	897	948,3
Conserje	240	3,27	250	784,8
Guardia	235	3,27	350	768,45

FUENTE: Ajustes salariales de los puestos evaluados

ELABORACION: Las Autoras

GRAFICA DE AJUSTE SALARIAL



ANALISIS DEL CUADRO DEL AJUSTE SALARIAL

El cuadro que presentamos en la hoja anterior nos indica que se deberá realizar un ajuste salarial al Gerente, Secretaria, Consultor de Crédito, Director de Crédito y Cartera, Responsable de Cartera, Oficial de Microcrédito, Director de Servicios Bancarios, Auxiliar de Servicios Bancarios, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Asesor Legal, Conserje, Guardias ya que sus remuneraciones actuales nos están de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que requiere cada puesto, factores que se han tomado en consideración para realizar la valoración de puestos.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES:

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo se ha determinado las siguientes conclusiones:

- En esta entidad bancaria no se realiza una valoración de puestos continua, la misma que no permite detallar las actividades de cada puesto y por ende el desarrollo satisfactorio del personal.
- Se ha concluido que en la institución se realiza una evaluación de desempeño periódicamente, pero hemos creído oportuno elaborar un formato de evaluación basándonos en los lineamientos de la SENRES, el mismo que les permita conocer a cabalidad el desempeño laboral de cada empleado.
- En cuanto a las remuneraciones las mismas están acordes con el nivel de formación del personal institucional, sin embargo de la valoración realizada a los puestos se determina que en algunos casos esta debe ser mejorada.
- Con el presente trabajo de tesis hemos concluido, que en esta institución no realizan continuamente una valoración de puestos.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES:

Luego de haber concretado las conclusiones damos paso a establecer las siguientes recomendaciones.

- Se pone en consideración seguir realizando una valoración de puestos, ya que esta les permitirá darse cuenta si el personal realiza sus actividades de acuerdo al puesto que ocupa y por ende si está recibiendo la remuneración correcta.
- Se recomienda seguir aplicando la evaluación de desempeño, ya que esta permitirá ir evaluando constantemente al empleado para de esta manera ir midiendo su desempeño en su puesto de trabajo.
- La aplicación de los ajustes salariales resultantes de este trabajo pueden darse si la institución lo considera pertinente, caso contrario pueden ser tomadas como referencia para que tengan conocimiento de las mismas.
- Para mayor eficiencia y eficacia de las actividades que realice el personal se recomienda estar pendiente del rendimiento del mismo, mediante la valoración de puesto y la evaluación de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFIA

- **PONCE REYES**, Agustín. "Administración de Personal" (4ta Ed.) Pearson Educacion.2001. Pág.15-45
- **PASACA MORA**, Manuel Enrique. Manual para La elaboración de Proyectos de Graduación a Nivel Superior. Pág. 7-25
- **CHIAVENATO**, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.
- **Folleto módulo 8 UNL**. Recursos Humanos. Pág. 23-45
- **ROSEMBER**, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano Centrum. 2004.pág. 15-20
- **ROBBINS, S y COULTER**, M. "Administración (6ta Ed.). Pearson Educación. México 2000.pág. 13-28.
- **www.senres.gov.ec**

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO N.- 1

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):				-----	
Denominación del Puesto que Desempeña:				-----	
Título o Profesión				-----	
Apellidos y Nombres del Evaluador:				-----	
Período de Evaluación(dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor:		
60%					
Descripción de las Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
INGRESA MENSUALMENTE SOLICITUDES DE CREDITO EN EL INTRANET	Número de solicitudes ingresadas / Numero de créditos aprobados y rechazados				
CALIFICA MENSUALMENTE LAS SOLICITUDES INGRESADAS Y VERIFICADAS, POR MEDIO DEL SCORING	Número de solicitudes ingresadas / Número de solicitudes aprobadas				
ELABORA DIARIAMENTE NOTIFICACIONES A CLIENTES	Numero de notificaciones elaboradas/Numero de notificaciones entregadas				
REALIZA LA APROBACION DE TRAMITES	Numero de tramites recibidos/Numero de tramites aprobados				
PLANIFICA SEMANALMENTE LAS VISITAS A LOS CLIENTES, PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA, INSPECCIONES PREVIAS, CONSTATACIÓN DE PRENDAS	Numero de calendarios de visita planificados/ Numero de calendarios de visitas legalizados				
REALIZA SEMANALMENTE LOS INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE LAS INSPECCIONES	Número de visitas planificadas/Numero de informes presentados				
REALIZA LA APROBACION DE CREDITOS	Número de créditos procesados/Numero de créditos aprobados				
Total de Actividades Esenciales:					

CONOCIMIENTOS:			# Conocimientos: 8	Factor: 8%	Nivel de Cumplimiento
Plan de Cuentas					
Informática Básica					
Instructivos de Líneas de Crédito					
Manual Operativo del SIACC					
Reglamento General de Crédito					
Misión y Visión del BNF					
Relaciones Humanas					
Contabilidad Básica					
Total de Conocimientos:					
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:			# Competencias: 6	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Comprensión Oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.			
Destreza Matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).			
Expresión Oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.			
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			
Identificación de Problemas	Media	Identifica los problemas de los productos o servicios que genera la unidad o proceso.			
Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.			
Total Competencias Técnicas del Puesto:					

COMPETENCIAS UNIVERSALES:		# Competencias: 6	Factor: 8%	
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personal desconocidas, desde el primer encuentro.		
ACTITUD DE CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.		
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazo establecidos.		
ORIENTACION DE SERVI CIO	Baja	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Total Competencias Universales:				
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			Factor: 16%	
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.		
INICIATIVA	Media	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD GESTION				
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes.		
Total de Trabajo de Equipo, Inicia y Liderazgo:				

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION.	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto	
Conocimientos	
Competencias Técnicas del Puesto	
Competencias Universales	
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	
TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO: 95,3	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A): Gabriela Maza, María Mori	
Fecha(dd/mm/aaaa):	31/05/2010
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">FIRMA Evaluador Gabriela Maza, María Mori</p>	



La presente entrevista tiene como finalidad el realizar una valoración de puestos al personal, esto con fines de carácter académico por lo que le agradecemos su colaboración:

1. ¿Qué título profesional posee Ud.?

2. ¿Qué tiempo viene desempeñando como Gerente en el Banco Nacional de Fomento?

3. ¿Cuáles son las políticas de personal que se han establecido en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha?

4. ¿Indique cual de los siguientes manuales administrativos mantiene actualmente el Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha?

Manual de Procedimientos	()
Manual de Funciones	()
Manual de Bienvenida	()
5. ¿Cuáles son las funciones que desempeñan como Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha?

6. ¿La institución cuenta con reglamentos, normas, estatutos y políticas internas, cuáles?

7. ¿Planifica y ejecuta, los procesos organizacionales, las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo?

8. ¿Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes sobre los mismos?

.....
.....

9. ¿Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia de sus funcionarios?

.....
.....

10. ¿Analiza las condiciones ambientales y físicas, al que está sujeto cada uno de los empleados en su puesto de trabajo?

.....
.....

11. ¿Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los empleados del Banco Nacional de Fomento? ¿Indique cuales?

.....
.....

12. ¿Cuida que las instalaciones y equipos del Banco tengan las condiciones de seguridad requeridos?

.....
.....

13. ¿Mediante que procedimiento logra la satisfacción de personal?

.....
.....

14. ¿En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Catacocha alguna vez se ha realizado una valoración de puestos?

.....
.....

15. ¿Se ha realizado en la Institución algún tipo de evaluación de desempeño?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION



La presente encuesta tiene como finalidad el realizar una valoración de puestos al personal, esto con fines de carácter académico por lo que le agradecemos su colaboración:

1. ¿Qué puesto de trabajo desempeña Ud.?

.....

2. ¿Qué título profesional posee Ud. indique cual?

.....

3. ¿Qué tiempo lleva en el actual cargo que desempeña?

.....

4. ¿Qué funciones realiza dentro del cargo que desempeña?

.....

5. ¿Las funciones que desempeña están acordes con su profesión?

.....

6. ¿Es eficiente y eficaz para realizar las actividades dentro de su cargo?

.....

7. ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades de su puesto?

.....

8. ¿El sueldo que Ud. percibe es acorde a las actividades y responsabilidades que realiza?

.....
.....

9. ¿Elabora informes semanales de forma clara y sencilla de las actividades cumplidas y los da a conocer a sus superiores?

.....
.....

10. ¿Se asegura de dar sus mejores resultados al momento de realizar su trabajo? ¿Por qué?

.....
.....

11. ¿Desarrolla con entusiasmo sus actividades hasta concluir las?

.....
.....

12. ¿Dentro del cargo que desempeña cada qué tiempo les realizan una valoración de puestos?

.....
.....

13. ¿Alguna le han realizado una evaluación de desempeño y cada qué tiempo lo hacen?

.....
.....

14. ¿Se considera satisfecho de trabajar en esta institución?

.....
.....

15. ¿Mantiene relaciones de empatía y cordialidad con sus compañeros y clientes?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

I. INDICE

CONTENIDO	PAGINA
TITULO	2
RESUMEN	4
INTRODUCCION	9
REVISION DE LITERATURA	12
METODOS Y MATERIALES	36
RESULTADOS	46
DISCUSION	121
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	132
INDICE	140