



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MATRIZ
DEL BANCO DE LOJA S.A.”

*Tesis previa para la obtención
del Grado de Ingeniera
Comercial*

Autora:

● **Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado**

DIRECTOR:

1859

● **Ing. Carlos Rodríguez** Mg. Sc.

Loja-Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

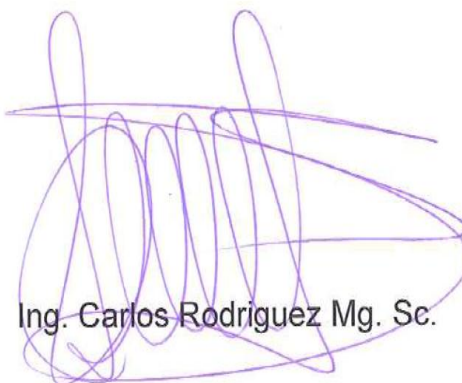
Ing.

Carlos Rodríguez Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la tesis intitulada "ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MATRIZ DEL BANCO DE LOJA", elaborada por la Sra. Egresada Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado, ha sido revisada conforme a su estructura, por lo que certifico su presentación ante el Tribunal de Grado y continuar con los trámites para su graduación.

A handwritten signature in purple ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line across the top.

Ing. Carlos Rodríguez Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: 

Cédula: 1104053291

Fecha: Loja, Mayo de 2015

Autora: Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

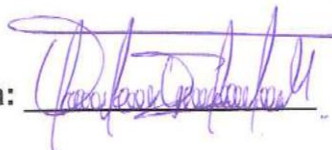
Yo, Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado declaro ser autora de la tesis titulada “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MATRIZ DEL BANCO DE LOJA S.A.”; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 27 días del mes de mayo del dos mil quince, firma la autora.

Firma:



Autor: Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado

Cédula: 1104053291

Dirección: Las Peñas

Correo electrónico: thaly_apl@hotmail.com

Teléfono: 072584763

Celular: 098427206

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Mg. Sc.

Tribunal de Grado: Ing. Luis Quizhpe, Mg

Ing. Galo Salcedo, Mg

Ing. Edison Espinoza, Mg

AGRADECIMIENTO

Expreso mi testimonio de agradecimiento, a la Universidad Nacional de Loja por la formación profesional que me ha brindado y por haberme permitido superar; a los Directivos de la Modalidad de Estudios a Distancia, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas y de manera especial al Ing. Carlos Rodríguez docente de la Carrera de Administración de Empresas en calidad de Director de Tesis, por su colaboración generosa para el desarrollo de la misma.

Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado

DEDICATORIA

Al haber culminado mi carrera universitaria, la misma que la he obtenido a base de esfuerzo y sacrificio, dedico el presente trabajo investigativo, primeramente a Dios, quien me ha dado la capacidad necesaria para lograr el objetivo que me planteé, luego a mis padres, por su insustituible presencia y enseñanzas que me han sabido brindar durante toda mi vida, a mi hermana por el apoyo e incentivo brindado en todo momento, y en especial a mi esposo e hija quienes son el motor que me impulsaron alcanzar mis objetivos. A todos ellos base fundamental de mi existencia y razón de mi superación.

Thalía Iñiguez Maldonado

a. TITULO.

**“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MATRIZ DEL
BANCO LOJA S.A.”**

b. RESUMEN

Las organizaciones, con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Así, la evaluación del desempeño tiene un papel clave en el sistema de recompensas. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esta información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados.

Partiendo de este hecho, en la actualidad los empleados de una organización son considerados o por lo menos deben ser considerados como partes esenciales del desarrollo organizacional. De ahí la importancia de saber reconocer sus debilidades pero sobre todo sus fortalezas con el fin de potenciarlas y mejorarlas en pro de la misma institución y de todos los que forman parte de ésta.

En la presente investigación se realizó la evaluación del desempeño a la matriz del Banco de Loja, en la cual una vez analizada mediante el método de escalas gráficas, con la expectativa de un valor óptimo de 10/10, se llegó a los siguientes resultados de desempeño: Unidad de Planificación y desarrollo Institucional, promedio total 7,99; Unidad de Administración integral de riesgos, promedio total de 8.28; Unidad de negocios 8.07; Unidad Financiera administrativa, 8.61; Unidad de Mercadeo 7.91; Unidad de Front Operativo

8,33; Unidad de Back operativo 9.06; Unidad de Seguridad y salud laboral 8; Unidad de cumplimiento 8.25; Unidad de Talento humano 8.25; Unidad de sistemas 9.21; lo que se enfoca básicamente en un Bajo nivel de conocimiento de la estructura organizacional del Banco de Loja; Negociación y cierre no tiene resultados óptimos para la gestión comercial de productos y servicios y finalmente tienen un nivel medio de capacitación al personal para asegurar su permanencia y buen desempeño de actividades.

Una vez detectadas las necesidades de los talentos humanos del Banco de Loja, cuya información ha sido recolectada directamente de los mandos medios, se recomiendan acciones que conduzcan al mejoramiento de su desempeño y de la institución bancaria en su conjunto., para lo cual se realiza una propuesta de capacitación para el mejoramiento del desempeño de los empleados del Banco de Loja y su influencia positiva en la organización, con su respectiva planificación.

ABSTRACT

Organizations, in order to survive in a competitive global environment, require their employees consistently high levels of performance. Thus, the performance evaluation plays a key role in the reward system. With this process the employee performance is evaluated, this information is shared with them and ways to improve their results are devised.

On this basis, currently employees of an organization are considered or at least be regarded as essential parts of organizational development. Hence the importance of knowing how to recognize his weaknesses but above all their strengths in order to empower them and improve them in favor of the same institution and all who are part of it.

In this research the performance evaluation to the parent of the Bank of Loja was made, which once analyzed by the method of graphic scales, with the expectation of an optimal value of 10/10 was reached the following results Performance: Unit Planning and Institutional Development, Total average 7.99; Unit Risk Management, 8.28 average total; Business unit 8.07; Administrative Finance Unit, 8.61; 7.91 Marketing Unit; Operating unit Front 8.33; Back operating unit 9.06; Unit Health and safety 8; 8.25 compliance unit; Human talent unit 8.25; 9.21 unit systems; which focuses primarily on a low level of knowledge of the organizational structure of the Bank of Loja; Negotiation and closing does not have optimal results for the commercial management of

products and services and finally have an average level of staff training to ensure their permanence and good performance of activities.

Once detected the needs of human talents of the Bank of Loja, whose information has been collected directly from middle management, actions leading to improved performance and the bank as a whole are recommended, For which it is done a training proposal to improve the performance of employees of the Bank of Loja and its positive influence on the organization, its respective planning.

c. INTRODUCCIÓN

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la herramienta primordial con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

El Banco de Loja S.A., es reconocido por la sociedad como una de las mejores empresas para trabajar en la Región Sur del País, gracias a sus políticas innovadoras y vanguardistas que han permitido desarrollar, recompensar y retener al mejor talento humano disponible en el mercado.

En cuanto al talento humano, la problemática encontrada en la matriz del Banco de Loja, indica que es necesario realizar una evaluación del desempeño, debido a que no existe un buen desempeño de todos los colaboradores, esto se debe a la falta de conocimientos en las actividades que realizan cada uno de los funcionarios y esto trae como consecuencia un mal desempeño de los procesos que cada departamento requiere para que se cumpla a cabalidad con todo lo indispensable que el Banco requiere para que exista un buen funcionamiento.

Se hizo necesario seleccionar, utilizar y aplicar en forma pertinente y secuencial una serie de métodos científicos como el inductivo, científico, Deductivo, Analítico, Estadístico, Descriptivo y Sintético; así como también

técnicas como la Observación directa, la Encuesta y la entrevista, los mismos que permitieron seguir los pasos adecuados para la realización del trabajo y así cumplir con los objetivos planteados.

Los pasos a seguir en el presente estudio fueron los objetivos específicos que delimitaron el proceso secuencial de los estudios presentados como son: Diagnosticar la situación actual de la Matriz del Banco de Loja S.A.; Identificar los cargos, funciones, indicadores de cumplimiento de los cargos de la matriz del Banco de Loja S. A.; Determinar los criterios de evaluación del desempeño para la matriz del Banco de Loja S. A.; Elaborar el formulario de evaluación del desempeño de cada cargo de la institución.; Realizar la Evaluación de Desempeño a los empleados de la Matriz del Banco de Loja S.A.; Efectuar un análisis de la información obtenida en la evaluación del desempeño del Talento Humano de la matriz del Banco de Loja S. A.: Proponer un Plan de Capacitación para el talento humano de la matriz del Banco de Loja S.A.

El presente trabajo investigativo se inicia con un Resumen para dar a conocer el interés del mismo; un Introducción que presenta una visión panorámica de la secuencia de la investigación; la Revisión de Literatura que sirve de guía para el proceso investigativo; Materiales y métodos, Resultados, Discusión; Conclusiones y recomendaciones.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

Marco Teórico Referencial

El Banco de Loja S.A. abrió sus puertas a la sociedad lojana en julio de 1968, los motivos que impulsaron a su creación obedecían a muchos factores como la inexistencia de fuentes de trabajo e industria en la provincia, la ciudad de Loja vivía muy aislada del resto del país, las fuentes de crédito eran escasa, los capitales no se invertían de ninguna manera y fugaban a otras regiones, la inversión extranjera era nula, existían sucursales de otras entidades bancarias que carecían de los medios para satisfacer la demanda pública, el índice crediticio era el más bajo del país, estos solo por citar algunos factores.

Banco de Loja, por consiguiente, con su creación fue llenando esas inmensas necesidades y vino a constituirse en una importante institución crediticia, de un gran valor para el desarrollo económico de la Región Sur del Ecuador.



En la actualidad la Matriz del Banco de Loja S.A., se encuentra situado en la Ciudad de Loja en las calles Rocafuerte y Bolívar esq., cuenta con 17

sucursales a nivel de toda la Provincia de Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y la Ciudad de Quito, su nómina de empleados y funcionarios es de 400 personas, y en la Matriz de la Ciudad de Loja, cuenta con 217 personas a su servicio.

Banco de Loja S.A. cuenta con Visión, Misión y Estrategia de posicionamiento:

VISION:

“Ser líder en seguridad y calidad de servicio, en el grupo de bancos medianos del país.”

MISIÓN:

“Contribuimos al desarrollo socio económico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.”

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:

“Banco de Loja, un banco seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.”

Marco Teórico Conceptual

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Concepto.- La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.¹

La evaluación del desempeño es un instrumento básico para el logro de un adecuado grado de ajuste interno, transmite a los empleados información sobre las expectativas de la Institución con respecto a su desempeño laboral, permite reforzar comportamientos deseables positivos, proponiendo cambios en comportamiento, habilidades o conocimientos y, si se le da un enfoque constructivo, los trabajadores evaluados son los que agradecen la retroalimentación, pues las expectativas que un Jefe transmite a su subordinado tendrá un efecto positivo sobre el rendimiento de éste, que tratará de mejorar para lograr lo que se espera de él.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una

¹ CHIAVENATO, Idalberto; (2011). Administración de Recursos Humanos; Novena Edición; **Editorial McGraw Hill Interamericana**; Pág. 203

determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tiene una clara capacidad de mejora.

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.²

La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización:

- **Identificación:** Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la

² LERNING Thomson; (2007). Administración de Recursos Humanos, México, Doceava edición, 743 p.Es.

organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

- **Medición:** Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.
- **Gestión:** Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.³

En consecuencia la Evaluación del Desempeño es el proceso sistemático y estructurado, que da seguimiento a la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo, por lo que se convierte en un instrumento que evalúa el nivel de calidad en la ejecución del trabajo, que está orientado a los objetivos que percibe la empresa.

³ GOMEZ, Luis; Balkin, David y Cardy Robert; (2008). Gestión de Recursos Humanos; Quinta Edición; Editorial Person Prentice Hall; Pág. 259

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Los tiempos en que los empleadores pensaban que el individuo que brinda sus servicios en una empresa, no es más que otro de muchos recursos de la empresa, y que su único fin es rendir en el trabajo, han sido descartados durante los últimos años. Sobre todo porque la modernización dio lugar a la conciencia de que el trabajador es parte vital del proceso productivo y como individuo que es, el trabajo que realiza influye en todo el proceso, pero el ambiente y las condiciones en que lo desarrolla influyen en el individuo que lo realiza. ¿Complicado? para nada, el individuo es importante, como importante es la labor que desempeña, y obtener el mejor resultado es primordial, pero para ello hay que estar en constante evaluación de ¿cómo se realiza el trabajo?

Algunas personas ven con mala actitud la evaluación de su trabajo, cual si pensarán que las mismas están ligadas a un proceso de despido que les perjudica. Realmente la Evaluación de Desempeño funciona mejor cuando los trabajadores están conscientes que no es más que la búsqueda de la optimización de los recursos y aumentar la productividad, lo que lógicamente beneficia a todos.

¿Cuándo evaluar? siempre, eso no implica que todo el tiempo el trabajador se sienta sujeto a la evaluación de sus funciones, hay que planear una evaluación periódica, y coordinarla por aquellos elementos más capacitados en el tema, de lo contrario se puede volver de un instrumento de gestión valioso en un verdadero problema laboral. La evaluación de desempeño no es algo de lo que

deban prescindir las empresas que quieren triunfar hoy en día, porque son la manera más práctica y efectiva de evaluar el trabajo de cada proceso productivo, y de cada individuo y con base en ello plantear mejoras, establecer políticas, identificar carencias y ofrecer soluciones.⁴

Filosofía de la Evaluación del Desempeño

Hace algunas décadas, los programas de evaluación tendían a destacar los rasgos, las deficiencias y las habilidades de los empleados, pero la filosofía moderna de la evaluación destaca el desempeño presente y las metas futuras. La filosofía moderna también subraya la participación del empleado en el establecimiento de metas mutuas con el supervisor y el conocimiento de los resultados. Así, los elementos más importantes de la filosofía moderna de evaluación son los siguientes:

- Orientación al desempeño: No es suficiente que los empleados aporten su esfuerzo, éste debe llevar al logro de resultados deseados.
- Enfoque en metas u objetivos: Los empleados deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y las prioridades en sus tareas.
- Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado: Es la creencia de que las personas trabajarán más por metas u objetivos en cuyo establecimiento han participado.
- Aclaración de expectativas conductuales: Se especifican breves descripciones de conductas sobresalientes, muy buenas, aceptables,

⁴ rrhh.finanzas10.com/.../importancia-de-la-evaluacion-de.ht

por debajo del promedio e inaceptables en cada gran dimensión de un puesto, con lo que se ofrecen indicios anticipados al empleado sobre las expectativas de la organización.

- Extensos sistemas de realimentación: Los empleados ajustan mejor su desempeño si saben cómo van según los criterios de la organización y reciben esta información con regularidad y franqueza.⁵

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de pe montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la

⁵ NEWSTROM, John, (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Treceava Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores, Pág. 146, 147

organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.⁶

La evaluación del desempeño es un instrumento básico para el logro de un adecuado grado de ajuste interno, transmite a los empleados información sobre las expectativas de la Institución con respecto a su desempeño laboral, permite reforzar comportamientos deseables positivos, proponiendo cambios en comportamiento, habilidades o conocimientos y, si se le da un enfoque

⁶ CHIAVENATO, Idalberto; (2011). Administración de Recursos Humanos; Novena Edición; **Editorial McGraw Hill Interamericana**; Pag. 205, 206

constructivo, los trabajadores evaluados son los que agradecen la retroalimentación, pues las expectativas que un Jefe transmite a su subordinado tendrá un efecto positivo sobre el rendimiento de éste, que tratará de mejorar para lograr lo que se espera de él.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tiene una clara capacidad de mejora. También las personas con un nivel de desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación.⁷

En resumen los objetivos de la evaluación del desempeño principalmente serían permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización, así como también permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de puestos de trabajo es un procedimiento útil para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo en la organización, que, a su vez, ayuda

⁷ WERTHER, W. y Davis K., (2009). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial MC. Graw – Hill, México.

a determinar el nivel de compensación. Las organizaciones que desean atraer y retener a empleados competentes tienen que pagar salarios competitivos. Si se fijan en salarios demasiado bajos, las personas competentes obtendrán puestos de trabajo que paguen mejor en cualquier sitio. Del mismo modo, si se fijan en salarios demasiado altos, la organización pagará a su personal más de lo necesario.⁸

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

⁸ MUCHINSKY, Paúl, (2004). Psicología Aplicada al Trabajo. Tercera Edición; Thomson Editores; Pág. 70, 71

Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Herramientas de Medición del Desempeño

Las herramientas de medición del desempeño pueden ser clasificadas de dos formas: según el tipo de juicio que requiere (relativo o absoluto) y según en qué se centra la medición (rasgos de personalidad, comportamientos o resultados).

Juicios Relativos Absolutos

Los sistemas de evaluación que parten de un **juicio relativo** piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor, otro tipo de formato de juicio relativo clasifica a los empleados en distintos grupos, como los mejores, los que están en la media y los peores.

La mayoría de especialistas en RRHH piensa que las desventajas del sistema de clasificación en términos relativos superan a sus ventajas por diversas razones:

En primer lugar los juicios relativos (como las clasificaciones) no dejan claro cómo de grandes o pequeñas son las diferencias entre empleados.

En segundo lugar, estos sistemas no ofrecen ninguna información en términos absolutos, por lo que los directivos no pueden saber lo bueno o malos que son los empleados que se sitúan en los extremos de la clasificación.

En tercer lugar, los sistemas de clasificación en términos relativos obligan a los directivos a identificar diferencias entre trabajadores cuando realmente puede no existir ninguna.

Finalmente, los sistemas relativos normalmente exigen una evaluación del rendimiento global. La naturaleza de “marco general” de las clasificaciones relativas hace que la información que se ofrece sobre el rendimiento sea

ambigua y de un valor cuestionable para aquellos trabajadores que se beneficiarían de una información específica sobre las diversas dimensiones del rendimiento. Por todas estas razones, existe una creciente tendencia a utilizar sistemas de clasificación relativa sólo cuando existe una necesidad administrativa.

Los formatos de **juicios absolutos** piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento. No se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de evaluación, y se pide al directivo que clasifique al empleado en cada dimensión.

En teoría, los formatos absolutos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo, evaluados por distintos directivos, ser comparados unos con otros. Si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una calificación excelente. Además, puesto que las calificaciones se realizan respecto a distintas dimensiones de desempeño, la información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa.

Datos sobre rasgos de personalidad, comportamientos y resultados

Además de los juicios relativos y absolutos los sistemas para medir el desempeño pueden clasificarse en función del tipo de datos de rendimiento sobre los que se centran: rasgos de personalidad, comportamientos o resultados.

- **Rasgos de personalidad:** Exigen que el supervisor juzgue los rasgos de personalidad, las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Los rasgos que se encuentran habitualmente en las escalas de calificación basadas en rasgos: capacidad de decisión, fiabilidad, energía y lealtad. Aunque hay organizaciones que utilizan evaluaciones basadas en rasgos de personalidad, éstas han sido criticadas por ser demasiado ambiguas y porque dejan abierta la puerta a sesgos conscientes o inconscientes.

Además, se centra en la persona más que en el rendimiento, lo que puede hacer que el empleado se ponga a la defensiva. A partir de la limitada investigación realizada en esta área, parece que este tipo de planteamiento centrado en la persona no fomenta la mejora en el rendimiento, ya sea evaluando comportamientos o resultados, son generalmente mejor aceptados por los trabajadores y constituyen herramientas de desarrollo más eficaces.

- **Instrumentos de evaluación de comportamientos:** Se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores. Es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo, se pide al evaluador que valore si el empleado muestra ciertos comportamientos. En un tipo de instrumento de evaluación de comportamientos, las Escalas de evaluación de comportamiento, los supervisores registran la frecuencia con que se producen diversos comportamientos que aparecen en el formulario de evaluación. Sin embargo, son más comunes en las organizaciones las

evaluaciones que cuantifican el valor y no la frecuencia de determinados comportamientos.

- **Instrumentos de evaluación de resultados:** Piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados. Los enfoques dominantes en cuanto a valoración de resultados son la dirección por objetivos y la medición del resultado normal obtenido.

La dirección por objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos, en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos objetivos para el período de evaluación. La evaluación consiste en decidir después hasta qué punto se han cumplido. Con el resultado normal obtenido, la medición del rendimiento no se discute tanto ni es algo sobre lo que haya que estar de acuerdo, sino que está a disposición de supervisores y trabajadores.⁹

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamiento o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es

⁹ GOMEZ, Luis; Balkin, David y Cardy Robert; (2008). Gestión de Recursos Humanos; Quinta Edición; Editorial Person Prentice Hall; Pág. 262 - 269

también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior

- Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

- Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se considera tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
Promedio	7	
	6	
	5	
Bajo	4	
	3	
	2	
	1	

- Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

- Mediciones de productividad

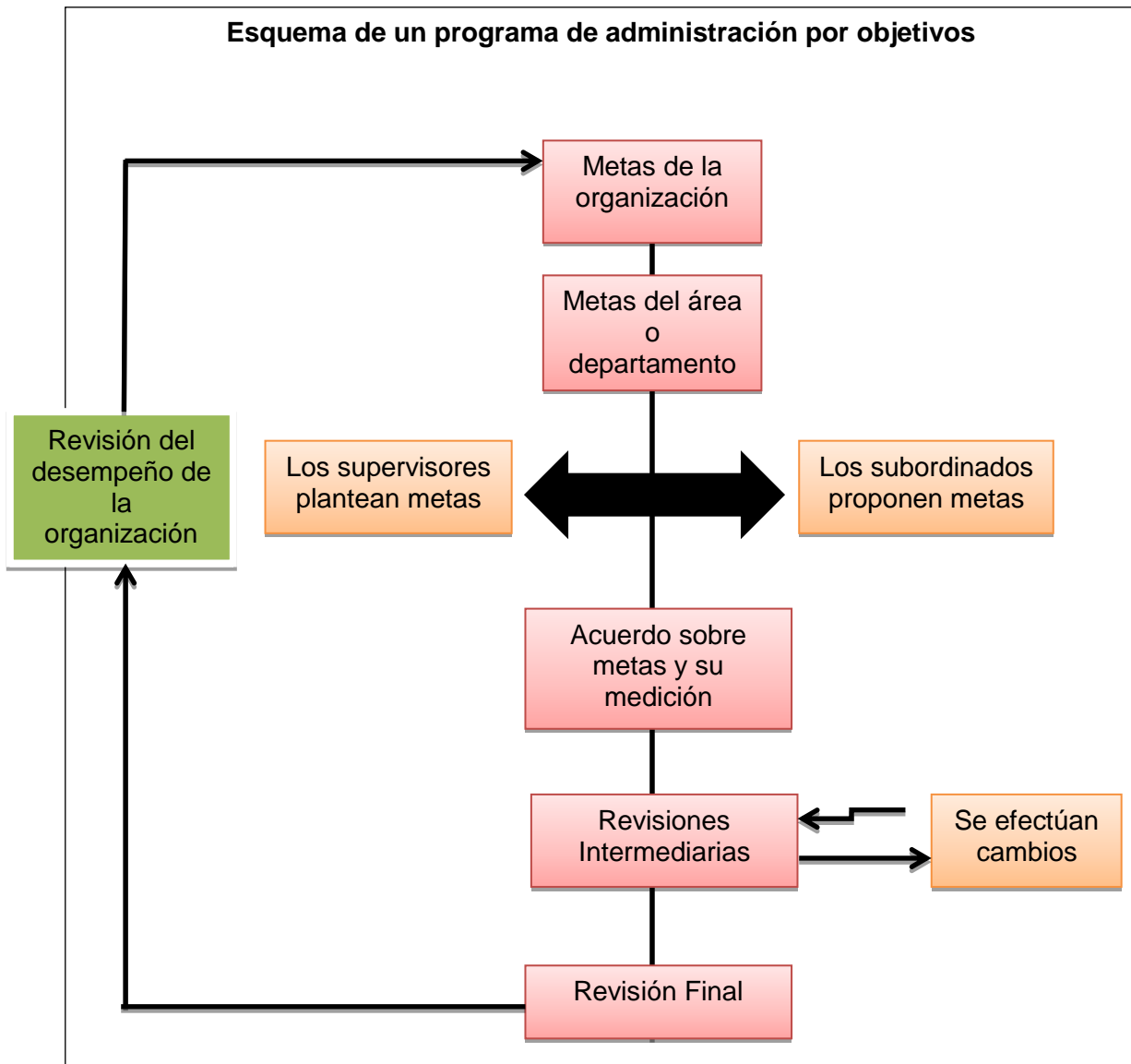
Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por

estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a acciones sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales.

- Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.



Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo: comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina devolviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en el que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado –generalmente un año- el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de retroalimentación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

Otros métodos de evaluación de desempeño

- Técnica de escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

- Método de alternancia en la clasificación

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular

- Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

- Método de distribución forzada

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.¹⁰

¹⁰ ALLES, Martha; (2012). Desempeño por Competencias; Segunda Edición; **Editorial Granica**, Pág. 35
- 42

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES.

Para la realización del trabajo de tesis se cuentan con los siguientes ingresos y egresos:

INGRESOS

RECURSO HUMANO	VALOR
Thalía Elivanny Iñiguez Maldonado	1100.00
Total \$	1100.00

EGRESOS

CONCEPTO	VALOR
■ Material de oficina	250,00
■ Material bibliográfico	230,00
■ Material y accesorios informáticos	100,00
■ Servicios de reproducción de información	250,00
■ Anillado y empastado del trabajo	150,00
■ Internet	120,00
Total \$	1100,00

MÉTODOS.

Los métodos que se utilizaron en el trabajo de investigación, referente a la aplicación de la Evaluación del Desempeño, fue necesario seleccionar, utilizar y aplicar en forma pertinente y secuencial una serie de métodos científicos, técnicas e instrumentos; los mismos que permitieron seguir los pasos adecuados para la realización del trabajo y así cumplir con los objetivos planteados.

Método Inductivo: Se aplicó en la elaboración del resumen e introducción, en base a los resultados obtenidos durante el desarrollo del objeto de estudio; además se lo utilizó en la Comunicación de Resultados, donde se delimitó las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados en el proceso de Evaluación del Desempeño.

Método Científico.- Se aplicó durante toda la ejecución y ayudó con la vinculación de la teoría con la práctica, así mismo permitió descubrir el diagnóstico actual del desempeño de los empleados del Banco.

Método Deductivo: Se aplicó para recopilar información bibliográfica de libros, documentos y folletos que tienen relación con el tema, lo que sirvió para estructurar la fundamentación teórica.

Método Analítico: Intervino durante todo el proceso de la Evaluación, utilizándose en la formulación y cumplimiento de objetivos; y, en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación en lo referente al proceso Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

Método Estadístico: Se utilizó en la tabulación, análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo, que fue presentada a través de cuadros y gráficos estadísticos.

Método Descriptivo: Son la base y punto inicial de los diferentes métodos que utilizaremos a lo largo del desarrollo de la tesis. Se utilizó éste método ya que necesitamos primeramente determinar cómo está la situación actual en los empleados de la Matriz del Banco de Loja S.A.

Método Sintético.- Permitió seleccionar la información, dejando a lado datos que no aporten en forma significativa al desarrollo del trabajo investigativo, se lo aplicó principalmente en la descripción del diagnóstico actual de los empleados del Banco para resumir la información de la función que cada empleado tiene asignado a su cargo.

TÉCNICAS:

Técnica de Observación: Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente. La aplicación de esta técnica permitió conocer el comportamiento y la situación actual de los empleados que laboran en la Matriz del Banco de Loja S.A.

Técnica de Encuesta: Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando

procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Se realizó una matriz de encuesta de indicadores de desempeño, la misma que se aplicó a cada uno de los jefes y coordinadores de los mandos medios del Banco de Loja, en un número de 29; lo que permitió recopilar y resumir la información del rendimiento de las funciones que cumplen los empleados de la Matriz del Banco de Loja S.A, que laboran en las diferentes unidades operativas.

Técnica de Entrevista: Es una conversación entre dos o más personas, en la cual una es la que pregunta (entrevistador) y otra la que contesta (entrevistado). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta se aplicó al Gerente General y al Jefe de Talento Humano, con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con la Evaluación de Desempeño a los empleados de la institución.

f. RESULTADOS.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Matriz del Banco de Loja S.A.

Historia del Banco de Loja

El Primer Local del Banco de Loja (1968)

Banco de Loja abrió sus puertas al público el 1 de julio de 1968, en una antigua casa ubicada en el centro de la ciudad, en las calles José A. Eguiguren entre Sucre y 18 de Noviembre. Con esto, Banco de Loja hacía realidad el sueño de muchos ciudadanos que esperaban satisfacer sus necesidades económicas y comerciales.

Inauguración del Edificio de Casa Matriz (1977)

En la esquina de las calles Rocafuerte y Bolívar por los años 60, había una casa vieja, de dos plantas, construida de adobe y teja con amplios corredores, una inmensa grada de entrada, rodeada de pilares. Allí residían familias trabajadoras y honorables. La casa fue vendida, se la derribó por completo y comenzó a levantarse el edificio, donde hoy funciona la Casa Matriz del Banco de Loja y con ello se levantó también uno de los símbolos más claros de progreso y desarrollo de la ciudad y provincia de Loja

Inicio de Modernización del Banco (1996)

Durante el período de 1996 a 1998 bajo la administración del Lic. Carlos Palacios, Banco de Loja requería cambios importantes, con una necesidad de crecimiento y modernización de la Institución. Iniciaron cambios fundamentales como la apertura de nuevas agencias en la provincia e implementación de

nuevos sistemas de información, para el desarrollo de varias aplicaciones tecnológicas que nos permitieron brindar un mejor servicio a los clientes

En el año de 1978 se inauguró la primera agencia fuera de la ciudad de Loja, desde el 21 de Agosto de dicho año se puso a disposición de los habitantes del cantón Catamayo instalaciones de primera, dotadas de tecnología de punta, lo cual permitió a los clientes ahorrar tiempo al evitar largos desplazamientos a nuestra ciudad; actualmente Catamayo es una de las principales agencias remotas, creciendo de manera sostenida anualmente en captaciones, colocaciones y número de clientes.

Apertura de Agencias en la Ciudad de Quito (2004)

Durante el 2004 Banco de Loja amplió su red de cobertura y abrió sus puertas en la ciudad de Quito, para cubrir las crecientes necesidades de los ciudadanos de la capital, de esta manera Banco de Loja trascendió sus fronteras para llegar a mercados más amplios, dando muestras de su capacidad para ampliar su red de agencias.

Banco de Loja el Mejor de los Bancos Pequeños del País (2006)

Para el año 2006 la revista especializada Gestión en su edición “Ranking anual de las principales empresas e instituciones del país”, designó como **MEJOR BANCO PEQUEÑO DEL PAÍS al Banco de Loja**, esto debido a su atractiva rentabilidad, alta confiabilidad, eficiencia, suficiencia de capital, holgada liquidez y buena cobertura a los mayores depositantes del banco

Banco de Loja el Mejor de los Bancos Medianos del País (2010)

En el año 2010 la revista especializada en negocios EKOS, luego de un análisis técnico auditado por la firma Deloitte y durante la VII premiación EKOS de ORO Ecuador 2010, reconoció la excelencia, persistencia y liderazgo empresarial ecuatoriano y designó como **MEJOR BANCO MEDIANO DEL PAÍS** al Banco de Loja



El Banco de Loja, cuenta hoy con una nómina de 380 personas y 17 agencias en Loja, Catamayo, Macará, Quito, Zamora, entre otros.

La meta planteada por el Banco de Loja, es crecer en captaciones (créditos) y colocaciones (depósitos) con tasas superiores a las que tiene el resto del sistema bancario privado nacional.

Misión del Banco de Loja

“Contribuimos al desarrollo socio económico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.

Visión del Banco de Loja

“Ser líder en seguridad y calidad de servicio, en el grupo de bancos medianos del país”

Estrategia de posicionamiento:

“Banco de Loja, un banco seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras”

Valores institucionales

Trabajo en equipo: “Es el resultado de la participación individual de los miembros de nuestro Banco, para realizar una actividad laboral, basada en la confianza, comunicación y sensibilidad asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas”

Honestidad: “Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.”

Puntualidad: “Actitud de los colaboradores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás”

Lealtad: “Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la institución”

Respeto: “Comportamiento de los colaboradores de nuestro Banco, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la institución”.

Responsabilidad: “Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas, con la eficacia y eficiencia requerida”

Responsabilidad Social

Al ser el banco número uno en la Región Sur del País, aceptamos el reto de ser un actor fundamental en el desarrollo económico, social, cultural, deportivo y educativo; tratamos cada día de seguir retribuyendo a la sociedad la confianza depositada en nuestro banco, aportando de manera preponderante por medio de proyectos de Responsabilidad Social, a todas aquellas actividades que generan progreso y beneficios para las personas.

El firme compromiso que tenemos con la sociedad se traduce en convenios y auspicios a las comunidades, personas y organizaciones menos atendidas de la Región; es así que durante el 2013 contribuimos en varios proyectos en beneficio de la comunidad y el deporte tales como:

Apoyo a la Comunidad:

Campaña Regalando Sonrisas

Aporte al Patronato

Apoyo Modelo de Naciones Unidas

Auspicio cena Anual Asopaso

Apoyo al Deporte:

Apoyo a Liga Deportiva Universitaria

Apoyo a Loja Automóvil Club

Apoyo a Club de Motociclismo Banco de Loja

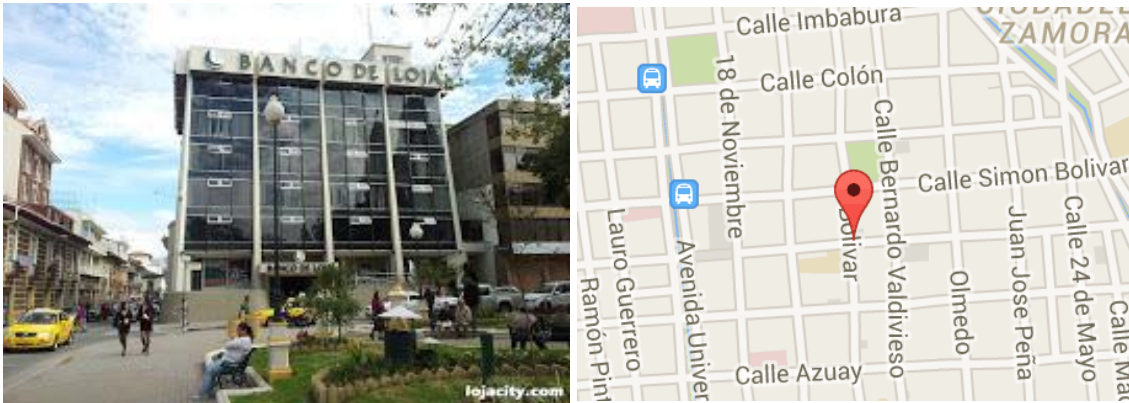
Auspicio Seleccionado de Baloncesto Banco de Loja

Dinámica interna del Banco:

Convenio con el Banco Pichincha, Banco General Rumiñahui y en Perú con el Banco Financiero del Perú

Localización:

El Banco de Loja, se encuentra ubicado en las calles Bolívar y Vicente Rocafuerte (esquina), en la ciudad de Loja, cantón Loja, Barrio Central.



DE LOS NIVELES ESTRUCTURA ORGÁNICA

a. La Estructura Orgánica del Banco de Loja, está integrada por los siguientes niveles:

- ✓ Nivel Directivo
- ✓ Nivel 0 - Gerencial
- ✓ Nivel 1 - Ejecutivo
- ✓ Nivel 2 - Mandos Medios

- ✓ Nivel 3 - Mandos Medios
- ✓ Nivel 4 - Mandos Medios
- ✓ Nivel 5 - Nivel Operativo
- ✓ Nivel 6 - Nivel de Apoyo
- ✓ Nivel 7 - Nivel de Apoyo

DEL NIVEL DIRECTIVO

b. El nivel Directivo constituye la máxima autoridad de la institución.

Está conformada por:

- ✓ Junta General de Accionistas
- ✓ Directorio

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES

- Designar a los miembros del Directorio y Gerente General, removerlos, si a su juicio hubieran suficientes motivos de acuerdo a las causales de Ley y estos estatutos;
- Designar y remover en cualquier tiempo a los Auditores Externo e Interno;
- Conocer anualmente las cuentas, el balance y los informes que le presentaran los administradores y los Auditores Externos e Internos

acerca de los negocios sociales y tomar las resoluciones correspondientes;

- Resolver sobre los resultados del ejercicio económico, así como los valores que se destinen a las reservas;
- Deliberar y resolver acerca de las propuestas presentadas por el Directorio; y,
- Conocer y resolver respecto a las renunciaciones que le presentaren los miembros del Directorio, Gerente General y los demás que son de su nombramiento.

DIRECTORIO

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley, de los Estatutos, los Reglamentos y las resoluciones de la Junta General de Accionistas;
- Dictar reglamentos sobre materias y objetos que crea conveniente;
- Disponer el establecimiento o supresión de Sucursales, Agencias y otro tipo de oficinas bancarias;
- Vigilar por sí o por medio de Auditoría o comisionados especiales, la matriz, las Sucursales y las Agencias;
- Convocar a las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias de conformidad con lo establecido en éstos Estatutos;
- Fijar de acuerdo a la normatividad jurídica vigente los tipos de interés y descuento, así como también establecer cualquier otro valor o concepto

que pueda cobrarse en las diferentes operaciones del banco. Esta facultad puede ser delegada a un Comité Especial que designe el propio Directorio, el que será informado en la siguiente sesión de las variaciones que ocurran;

- Aprobar y expedir el presupuesto anual del banco;
- Fijar la remuneración del Gerente general;
- Designar comisiones para la mejor dirección y orientación de las diversas funciones bancarias;
- Conocer y aprobar los estados financieros del banco y los informes de las operaciones de crédito;
- Conocer y aprobar la estructura organizacional del banco, definida por el Gerente General;
- Presentar a la Junta General ordinaria, los informes que dispone la Ley;
- Proponer a la Junta General el destino de los resultados del ejercicio económico;
- Someter a consideración de la Junta General, las medidas que a su juicio beneficien a la institución;
- Proponer a la Junta General el aumento o disminución del capital autorizado;
- Conceder licencia a los miembros del Directorio y al gerente General;
- Conocer las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

- Disponer los aumentos de capital suscrito y aprobar su reglamento hasta llegar al límite del capital autorizado;
- Autorizar los contratos de bienes y servicios por un valor superior del 2% del capital pagado del Banco;
- Solicitar cualquier información relacionada con la marcha de la Institución, a través del Presidente del Directorio;
- Resolver sobre cualquier asunto que se presentara y no estuviera atribuido a otra autoridad, a no ser que se considere conveniente someterlo a resolución de la Junta General de Accionistas;
- Designar Secretario del Directorio;
- Aprobar las inversiones y participaciones en empresas y sociedades; y,
- Nombrar, remover y fijar remuneraciones u honorarios de Gerencias, Jefaturas y Asesores, a pedido del Gerente General.

DEL NIVEL 0 – GERENCIAL

c. El nivel Gerencial está conformado por el cargo:

- ✓ Gerente General

GERENTE GENERAL

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Institución;
- Organizar y administrar todos los negocios y operaciones del Banco, señalando que deban desempeñar los funcionarios y empleados;

- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos del Banco;
- Presentar al Directorio, mensualmente un informe sobre la marcha de la Institución y aquellos que el Directorio le solicite;
- Ejecutar las resoluciones del Directorio;
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de acuerdo al Organigrama Estructural del banco y a sus reales necesidad, y siempre que su designación no sea facultativo de otro organismo;
- Presentar la propuesta del presupuesto anual de la institución;
- Remitir a la Superintendencia de bancos y Seguros, todas las documentaciones que solicite, de acuerdo con la Ley y facilitar las inspecciones previstas en ella;
- Presentar al Directorio para su aprobación los Reglamentos Internos con la debida oportunidad y sus reformas;
- Informarse por sí, o por medio de Auditoría o por Comisión encomendada a cualesquiera de los funcionarios del Banco, de la marcha de la Matriz, Sucursales y Agencias;
- Proponer nombramientos de Gerentes, Jefes y Asesores que le corresponda designar al Directorio; y,
- Definir la estructura organizacional del banco de acuerdo a las necesidades existentes.

DEL NIVEL 1 - EJECUTIVO

- d. El nivel Ejecutivo lo constituyen los cargos responsables de diseñar, proponer las estrategias, normas y políticas para cumplir los objetivos definidos por el Banco.

Los cargos del nivel Ejecutivo están conformados por:

- ✓ Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional
- ✓ Gerente de Riesgos
- ✓ Gerente de Negocios
- ✓ Gerente Financiero Administrativo

DEL NIVEL 2 – MANDOS MEDIOS

- e. El nivel 2 de Mandos Medios, lo constituyen los cargos responsables de implementar las estrategias, normas y políticas definidas por el nivel Ejecutivo para la consecución de los objetivos definidos por el Banco y corresponden a las jefaturas que reportan directamente a Gerencia General.

Los cargos del nivel 2 de Mandos Medios están conformados por:

- ✓ Gerente Legal
- ✓ Gerente de Sistemas
- ✓ Jefe de Mercadeo
- ✓ Jefe de Front Operativo
- ✓ Jefe de Back Operativo
- ✓ Jefe de Talento Humano

- ✓ Jefe de Seguridad y Salud Laboral
- ✓ Auditor

DEL NIVEL 3 – MANDOS MEDIOS

- f. El nivel 3 de Mandos Medios, lo constituyen los cargos responsables de implementar las estrategias, normas y políticas definidas por el nivel Ejecutivo para la consecución de los objetivos definidos por el Banco, y corresponden a las jefaturas que reportan a una Gerencia de Unidad.

Los cargos del nivel 3 de Mandos Medios están conformados por:

- ✓ Jefe de Proyectos
- ✓ Jefe Procesos
- ✓ Jefe de Riesgos de Crédito
- ✓ Jefe de Recuperación y Cobranzas
- ✓ Jefe Regional
- ✓ Jefe de Microfinanzas
- ✓ Jefe de Tarjetas
- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Jefes de Contabilidad
- ✓ Jefe de Infraestructura y Producción
- ✓ Jefe de Mantenimiento
- ✓ Oficial de Cumplimiento

DEL NIVEL 4 – MANDOS MEDIOS

- g. El nivel 4 de Mandos Medios, lo constituyen los cargos responsables de supervisar las actividades necesarias que forman parte de los procesos operativos de la institución, a fin de asegurar su cumplimiento conforme lo establecido en los procedimientos definidos para el efecto, y corresponden a los cargos de supervisión de las unidades.

Los cargos del nivel 4 de Mandos Medios están conformados por:

- ✓ Supervisor de Call Center
- ✓ Jefe Agencias
- ✓ Supervisor Comercial
- ✓ Supervisor Operativo
- ✓ Cajero General
- ✓ Supervisor de ATM
- ✓ Supervisor Control Contable
- ✓ Supervisor de Procesamiento
- ✓ Supervisor de Canje
- ✓ Supervisor de Seguridad
- ✓ Supervisor de Infraestructura y Mantenimiento
- ✓ Supervisor de Centro de Digitalización y custodio documental
- ✓ Secretaria General

DEL NIVEL 5 – OPERATIVO

- h. El nivel Operativo, lo constituyen los cargos responsables de ejecutar las actividades que forman parte de los procesos operativos de la

institución, a fin de asegurar su cumplimiento conforme lo establecido en los procedimientos definidos para el efecto.

Los cargos del nivel 5 de Operativo están conformados por:

- ✓ Administrador de Programas (Program Manager)
- ✓ Especialista de Proyectos
- ✓ Especialista de Procesos
- ✓ Especialista de Control de Gestión
- ✓ Titular de Servicios de Atención de Reclamos del Usuario Financiero
- ✓ Analista de Proyectos
- ✓ Analista de Procesos
- ✓ Analista de Control de Gestión
- ✓ Analista de Mercadeo
- ✓ Oficial de Recuperación y Cobranzas
- ✓ Oficial de Recuperación y Cobranzas Judiciales
- ✓ Oficial de Riesgo de Crédito
- ✓ Oficial de Riesgo Financiero
- ✓ Oficial de Riesgo Operativo
- ✓ Oficial de Riesgo Tecnológico
- ✓ Oficial de Seguridad de la Información
- ✓ Oficial de Continuidad del Negocios
- ✓ Analista de Riesgo de Crédito
- ✓ Analista de Seguridad de la Información
- ✓ Oficial de Banca Empresarial

- ✓ Oficial de Banca Personal
- ✓ Oficial de Inversiones
- ✓ Oficial de Micro Finanzas
- ✓ Abogado
- ✓ Analista Jurídico
- ✓ Analista de Seguridad y Salud Laboral
- ✓ Analista de Cumplimiento
- ✓ Auditor de Sistemas
- ✓ Auditor
- ✓ Analista de Auditoria de Sistemas
- ✓ Analista de Auditoria
- ✓ Tesorero
- ✓ Analista de Control Tributario
- ✓ Analista Financiero
- ✓ Técnico de Mantenimiento Eléctrico
- ✓ Especialista de Selección
- ✓ Analista de Talento Humano
- ✓ Analista de Nómina
- ✓ Analista de Comunicación Organizacional
- ✓ Trabajador Social
- ✓ Administrador de Base de Datos
- ✓ Arquitecto de Software
- ✓ Analista de Librerías y Catálogos

- ✓ Analista de Soporte al Usuario
- ✓ Analista de Infraestructura , Tecnología y Telecomunicaciones
- ✓ Analista Programador
- ✓ Analista de Control de Calidad

DEL NIVEL 6 – APOYO

- i. El nivel 6 de Apoyo, lo constituyen los cargos responsables de dar soporte al cumplimiento de los procesos de apoyo, ejecutar tareas y actividades que permitan proveer servicios transaccionales a nuestros clientes, así como también servicios parte de los procesos de apoyo de la cadena de valor institucional.

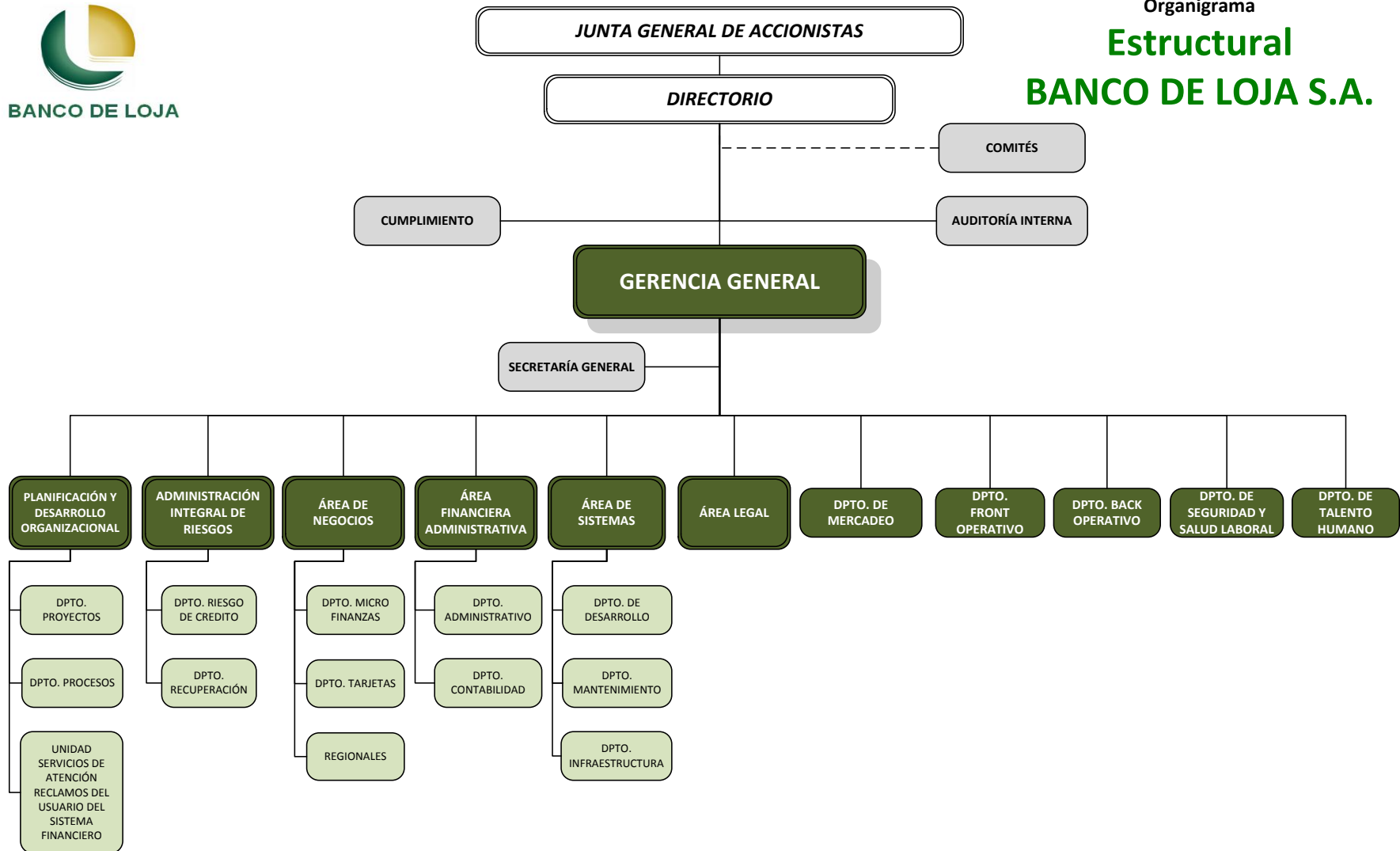
Los cargos del nivel 6 de Operativo están conformados por:

- ✓ Asistente de Servicios de Atención de Reclamos del Usuario Financiero
- ✓ Tele asesor
- ✓ Asistente de Riesgo de Crédito
- ✓ Asistente de Bancas
- ✓ Asistente Cash Management
- ✓ Asistente de Negocios de Tarjetas de Crédito
- ✓ Asistente Financiero
- ✓ Asistente de Servicios Bancarios
- ✓ Asistente de ATM
- ✓ Cajero

- ✓ Asistente de Control Contable
- ✓ Custodio de Valores
- ✓ Asistente de Procesamiento
- ✓ Asistente Legal
- ✓ Auxiliar de Enfermería
- ✓ Técnico de Mantenimiento Eléctrico
- ✓ Asistente de Control Operativo y Contable
- ✓ Asistente de Tesorería
- ✓ Asistente de Secretaría General
- ✓ Asistente de Talento Humano
- ✓ Técnico de Soporte a Usuarios



Organigrama
Estructural
BANCO DE LOJA S.A.



Identificación de los cargos, funciones e indicadores de cumplimiento de los cargos de la matriz del Banco de Loja S.A.

El Banco de Loja, tiene dentro de su organización diferentes unidades, las cuales en su conjunto aportan a los procesos y estrategias definidas en el Plan estratégico para el logro de objetivos y así llegar al cumplimiento de la visión y misión institucional.

Para evaluar el desempeño y conocer el desenvolvimiento de los empleados del Banco de Loja, es necesario en primer lugar identificar los cargos y funciones de las personas a evaluar, para luego preparar los indicadores de cumplimiento; ya que la evaluación del desempeño será aplicada directamente a los mandos medios de las diferentes unidades del Banco de Loja, como son:

1. UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Proyectos
- Jefe de Procesos
- Administrador de Programas (Program Manager)
- Especialista de Proyectos
- Especialista de Procesos
- Especialista de Control de Gestión
- Titular de Servicios de Atención de Reclamos del Usuario Financiero

FUNCIONES

- Diseñar, analizar y proponer estrategias de negocio y de gestión institucional orientadas al crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- Planificar, dirigir, controlar y evaluar la implementación de los planes y lineamientos de acción estratégica definidos por el Directorio y Gerencia General.
- Dirigir la construcción del plan estratégico institucional, monitoreando su ejecución y controlando sus resultados.
- Liderar y controlar la ejecución del portafolio de proyectos y mejoramiento institucional, en tiempo, alcance y presupuesto.
- Aprobar y controlar el plan anual de auditoría de procesos e informar su cumplimiento a la Gerencia General.
- Definir políticas y estrategias que permitan cumplir los objetivos institucionales, en tiempo, forma y presupuesto.
- Diseñar y evaluar el modelo de control de gestión institucional.
- Diseñar, implementar, mantener un sistema de gestión por procesos que promueva la productividad institucional.
- Monitorear y controlar la ejecución presupuestaria del portafolio de proyectos institucionales e informar al Directorio su cumplimiento.
- Coordinar los estudios de análisis y factibilidad con las unidades correspondientes para la implementación de nuevos canales, productos, servicios y oficinas.

- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados a su área.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos institucionales.
- Dirigir la elaboración y controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.

FACTORES A EVALUAR

Factor de evaluación	Variable
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Planificación y gestión estratégica Planificación y gestión operativa Planificación y gestión presupuestaria Control de gestión institucional

BANCO DE LOJA S.A.
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MISIÓN DE LA UNIDAD: Planificar, dirigir, controlar y evaluar los planes, proyectos y lineamientos de acción estratégica definidos por el Directorio y Gerencia General para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES	Administración del Sistema de Procesos Gestión de la Estructura Organizacional Desarrollo y Conocimiento Organizacional
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Comunicación Organizacional
GESTIÓN DE SERVICIOS Y CANALES	Administración de Servicios al Cliente

2. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Gerente de Riesgos
- Jefe de Recuperación y Cobranzas
- Jefe de Riesgos

FUNCIONES

- Diseñar y determinar el modelo de gestión integral para la identificación, evaluación, monitoreo y control de riesgos del Banco.
- Planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos de recuperación de cartera y cobranzas del Banco.
- Planificar, dirigir, organizar y controlar la gestión de Seguridad de la Información del Banco
- Planificar, dirigir, organizar y controlar la implementación del modelo de gestión integral de riesgos del Banco.
- Planificar, dirigir, organizar y controlar el Plan de Continuidad del Banco.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Dirigir y controlar los procesos de análisis y evaluación de riesgos vinculados a nuevos negocios, operaciones y actividades del Banco en base a las disposiciones legales y normativas vigentes.
- Presentar y someter para conocimiento y aprobación del Directorio el modelo de gestión integral de riesgos del Banco.
- Proponer estrategias, políticas, procedimientos y metodologías para la identificación, evaluación, control, mitigación de riesgos y gestión de cartera del Banco.
- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados a su área.

- Controlar la aplicación de la metodología de calificación de crédito en base a las disposiciones vigentes y el manejo de provisiones.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Dirigir y controlar la elaboración y actualización del Manual de administración integral de riesgos y demás herramientas necesarias para su gestión.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico del Banco.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	
MISIÓN DE LA UNIDAD: Planificar, dirigir y evaluar la implementación de políticas, estrategias, procedimientos vinculados a la gestión del riesgo integral para minimizar la posibilidad de pérdida y asegurar la viabilidad futura de la Institución, en función de la normativa vigente y las buenas prácticas bancarias.	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Administración Riesgos Financieros Administración Riesgo Crédito
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Administración Riesgo Operativo
GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES	Administración del plan de continuidad
GESTIÓN DE RECUPERACIÓN Y COBRANZA	Gestión Preventiva Gestión Extra Judicial Gestión Judicial
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Gestión Seguridad Institucional

3. UNIDAD DE NEGOCIOS

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Negocios
- Jefe de Micro Finanzas
- Jefe de Tarjetas
- Jefe de Agencia
- Supervisor Comercial

FUNCIONES

- Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento del presupuesto de captación y colocación del Banco.
- Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento del presupuesto de recuperación y cobranza de la cartera a su cargo.
- Planificar, dirigir y controlar la definición y el cumplimiento del Plan de Negocios.
- Planificar, dirigir y controlar la elaboración y definición del presupuesto de captación y colocación del Banco.
- Dirigir y controlar el cumplimiento de los estándares y procesos establecidos para la calidad de servicio.
- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados a su área.
- Participar en el análisis y evaluación del ciclo de vida de productos y servicios del Banco.

- Participar en la definición de estrategias para la administración de los segmentos y canales de comercialización de los productos de captaciones, colocaciones y servicios del Banco.
- Participar en la definición del presupuesto y estrategias para los procesos de recuperación y cobranza de la cartera del Banco.
- Proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de captación, colocación y servicios del Banco.
- Participar en comités de crédito.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico del Banco.
- Presentar y someter para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan de Negocios del Banco.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE NEGOCIOS	
MISIÓN DE LA UNIDAD: Planificar, dirigir y controlar los procesos de captación, colocación, servicios y recuperación en base al plan de negocios del banco	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN COMERCIAL	Generación de Planes Comerciales Comercialización de Productos y Servicios
CAPTACIONES	Apertura Mantenimiento Cierre y cancelación
COLOCACIONES	Origen del Crédito Administración del Crédito
GESTIÓN DE SERVICIOS Y CANALES	Administración de Servicios al Cliente
	Administración de Portafolio de Productos y Servicios

4. UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe Administrativo
- Jefe de Contabilidad
- Supervisor de Seguridad
- Supervisor de Infraestructura y Mantenimiento
- Supervisor del Centro de Computo de Digitalización y Custodio Documental
- Tesorero
- Analista de Control Tributario
- Analista Financiero

FUNCIONES

- Controlar la situación financiera de la entidad.

- Planificar y controlar la gestión contable y tributaria.
- Planificar, organizar y dirigir las tareas administrativas y de seguridad del Banco.
- Planificar y supervisar los flujos de fondos para inversiones en mercado monetario, de capitales u otros activos.
- Administrar los recursos asignados y responder por su manejo eficiente.
- Planificar y coordinar la elaboración del presupuesto del Banco y dar seguimiento a su cumplimiento.
- Planificar y supervisar la estrategia de captaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Planificar, organizar y dirigir los procesos de costeo institucional, productos y servicio.
- Cumplir políticas, procesos, procedimientos y marco legal vigente en su ámbito de competencia.
- Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales en su unidad.
- Buscar permanente desarrollo profesional y el de los colaboradores a su cargo, de ser el caso.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA MISIÓN DE LA UNIDAD: Planificar la gestión financiera y administrativa del Banco, a fin de garantizar el manejo eficiente de los bienes y recursos de la institución salvaguardando su integridad	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN FINANCIERA	Gestión de Tesorería Gestión del Presupuesto Institucional Control Financiero Administración Contable
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Bienes y Servicios Gestión de Infraestructura y Mantenimiento Gestión Documental
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Gestión de Seguridad Institucional

5. UNIDAD DE MERCADEO

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Mercadeo
- Supervisor de Call Center
- Analista de Mercadeo
- Teleasesor

FUNCIONES

- Dirigir, organizar y controlar la definición e implementación de planes de retención, fidelización y satisfacción de clientes.
- Dirigir, organizar y controlar la definición e implementación del modelo de segmentación y atención de clientes del Banco.

- Dirigir, organizar y controlar la definición e implementación del Plan de marketing y medios del Banco.
- Dirigir, organizar y controlar el desarrollo de nuevos productos y mejoras de los productos actuales.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Dirigir, organizar y controlar de la estrategia de canales del Banco.
- Proponer, dirigir y controlar el plan anual de investigación de mercados.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE MERCADEO MISIÓN DE LA UNIDAD: Elaborar estrategias de mercadeo del Banco para garantizar el cumplimiento de resultados establecidos y la satisfacción del cliente	
Factor de evaluación	Variable
ANÁLISIS DE PROSPECCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Investigación de Mercado Análisis de Segmentos, productos y Canales Desarrollo de Productos, Servicios y Canales
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Comunicación Externa (Publicidad)

6. UNIDAD DE FRONT OPERATIVO

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Front Operativo
- Supervisor Operativo
- Cajero General
- Supervisor de ATM
- Cajero Principal

FUNCIONES

- Planificar, dirigir y controlar la provisión del servicio en todos los canales físicos y electrónicos que el Banco pone a disposición de sus clientes.
- Controlar y evaluar la operatividad de los canales que administra el Front Operativo.
- Definir e implementar los procedimientos de servicio al cliente, en función de los parámetros establecidos y objetivos institucionales.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de Manuales y demás herramientas necesarias para su gestión.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico del Banco.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE FRONT OPERATIVO MISIÓN DE LA UNIDAD: Gestión de la productividad y atención de los servicios para garantizar la satisfacción del cliente	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN DE SERVICIOS Y CANALES	Administración de Servicios al Cliente Administración de Portafolio de Productos y Servicios

7. UNIDAD DE BACK OPERATIVO

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Back Operativo
- Supervisor de Control Contable
- Supervisor de Procesamiento
- Supervisor de Canje
- Asistente de Control Contable
- Custodio de Valores

FUNCIONES

- Definir, controlar y evaluar los procedimientos de soporte y control operacional y funcional de los productos y servicios del Banco.
- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control establecidos para la gestión de operaciones del Banco.
- Dirigir, controlar y evaluar el procesamiento de las operaciones financieras del Banco.

- Dirigir, controlar y evaluar los procesos de soporte operativo y contable de los productos y servicios del Banco.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de Manuales y demás herramientas necesarias para su gestión.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico del Banco.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE BACK OPERATIVO OBJETIVO DE LA UNIDAD: Gestionar el soporte operativo y contable de los productos y servicios para garantizar el desarrollo de todas las operaciones de la institución de manera integral	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN OPERATIVA	Procesamiento de Transacciones Manejo de Valores y Garantías Canje Cuadre y Compensación Informes Organismos de Control

8. UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Seguridad y Salud Laboral
- Analista de Seguridad y Salud Laboral

FUNCIONES

- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control establecidos para la gestión de Seguridad y Salud Laboral.
- Dirigir, controlar y evaluar los planes de prevención, control y mitigación de los riesgos laborales presentes en las operaciones del Banco.
- Dirigir, controlar y evaluar los procesos de identificación y evaluación de riesgos laborales presentes en las operaciones del Banco.
- Dirigir la elaboración y someter para aprobación el Plan de Seguridad y Salud Laboral del Banco.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Participar en el Comité de seguridad y salud en el trabajo.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.

- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de manuales, procesos, procedimientos y demás herramientas necesarias para administración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de planes de emergencia referentes a Seguridad y Salud Laboral.
- Asesorar al personal del Banco en temas de Seguridad y Salud Laboral.
- Evaluar y controlar los servicios de medicina ocupacional.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MISIÓN DE LA UNIDAD: Llevar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo , en función de la normativa legal aplicable	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Gestión Seguridad Institucional

9. UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Oficial de Cumplimiento
- Analista de Cumplimiento

FUNCIONES

- Analizar, consolidar y presentar informes y estructuras para organismos de control interno y externo en lo que refiere a lavado de activos.
- Controlar y verificar la aplicación de procedimientos, resoluciones y normativa establecida para la prevención de lavado de activos y cumplimiento de políticas.
- Formular estrategias, políticas y procedimientos de prevención de lavado de activos a nivel institucional.
- Supervisar y monitorear el movimiento transaccional de clientes, proveedores y colaboradores
- Elaborar el plan anual de trabajo de la Unidad de Cumplimiento.
- Asesorar al personal del Banco en consultas relacionadas con prevención de lavado de activos.
- Verificar los resultados de análisis de clientes que presentan operaciones inusuales e injustificadas.
- Dirigir el Comité de cumplimiento.
- Dirigir la elaboración y controlar el cumplimiento del Plan de capacitación en prevención de lavado de activos.
- Recomendar o no la aprobación de excepción del formulario de licitud de fondos.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE CUMPLIMIENTO OBJETIVO DE LA UNIDAD: Controlar y definir políticas, procesos y procedimientos para prevenir que la institución se utilizada para canalizar recursos provenientes del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Gestión de Cumplimiento

10.UNIDAD DE TALENTO HUMANO

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Talento Humano
- Especialista de Selección

FUNCIONES

- Dirigir, organizar y controlar los procesos de pagos, compensaciones y beneficios del personal.
- Dirigir, organizar y controlar los procesos de formación y capacitación del personal.
- Dirigir, organizar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Dirigir, organizar y controlar los procesos de evaluación del desempeño del personal.
- Dirigir la elaboración de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.

- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de manuales, reglamentos, procesos, procedimientos y demás herramientas necesarias para la gestión del Recursos Humanos.
- Dirigir, organizar y controlar el levantamiento y actualización de los descriptivos y estructuras de cargos.
- Dirigir, organizar y controlar la definición, implementación y actualización de escalas y estructuras salariales aprobadas por el nivel directivo.
- Dirigir, organizar y controlar la implementación y actualización de planes de carrera y sucesión para el personal.
- Dirigir, organizar y controlar los procesos de evaluación de Clima Laboral.
- Asesorar al personal del Banco en temas de Recursos Humanos.
- Controlar la implementación de los planes operativos y presupuestos del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Estructura orgánica de la Unidad de Talento Humano.

FACTORES A EVALUAR

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE TALENTO HUMANO MISIÓN DE LA UNIDAD: Gestionar subsistemas de talento humano del Banco.	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gestión de la Estructura Posicional Incorporación Permanencia Desvinculación
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Comunicación Organizacional

11. UNIDAD DE SISTEMAS

DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD

- Jefe de Infraestructura y Producción
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Desarrollo
- Administrador de Base de Datos

FUNCIONES

- Planificar, dirigir y controlar el ciclo de vida del desarrollo de sistemas y aplicativos requeridos para la gestión del Banco.
- Planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, calidad y confiabilidad de hardware y software del Banco.
- Planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, calidad y seguridad de la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones del Banco.
- Planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, fiabilidad, accesibilidad y seguridad de bases de datos y servidores de la institución.

- Dirigir la elaboración del Plan Estratégico de Sistemas y presupuesto del área a su cargo.
- Controlar el cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados a su área.
- Controlar la implementación del Plan Estratégico de Sistemas y presupuesto del área a su cargo.
- Elaborar y presentar informes de gestión del área a su cargo.
- Medir y controlar los indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Dirigir y controlar la elaboración y actualización de manuales, procesos, procedimientos, documentos, y demás herramientas necesarias para su gestión.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico del Banco.
- **FACTORES A EVALUAR**

BANCO DE LOJA S.A. UNIDAD DE SISTEMAS MISIÓN DE LA UNIDAD: Planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, confiabilidad, calidad y seguridad de la plataforma tecnológica del Banco que garantice la continuidad de las operaciones de la Institución.	
Factor de evaluación	Variable
GESTIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA	Planificación y organización de TI Desarrollo e Implementación de TI Entrega y Soporte de TI

Formulario de la evaluación del desempeño de cada cargo de del Banco de Loja.

Para realizar el presente análisis de las actividades designadas a los empleados, se efectuó una evaluación del desempeño mediante el método de ESCALAS GRÁFICAS, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios, que podrían causar indiferencias considerables.

Este método permitió evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada cargo las actividades que se intenta evaluar .

Se aplicó las matrices a todos jefes de cada uno de los cargos de los mandos medios, que son las personas que se están a cargo de las jefaturas y supervisiones encargadas de las operaciones productivas del Banco, conforme se presentó en el punto anterior.

La aplicación de las matrices de desempeño, permitieron conocer lo siguiente:

- Definir la contribución de los empleados

- Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Otorga mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

En el caso del Banco de Loja, se requiere utilizar el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los cargos. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

En el caso que se presenta a continuación, el máximo puntaje que un cargo podría obtener es 10 y el mínimo 5.

**HOJAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE
ESCALA GRÁFICA PARA CADA UNO DE LOS CARGOS DEL BANCO
DE LOJA**

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

<p>BANCO DE LOJA</p> <p>HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>CARGO.....</p> <p>SECCIÓN:</p> <p>FECHA.....</p>			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Diseño de la Planificación Estratégica	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Construcción de la Planificación Estratégica	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Monitoreo y Control del Plan Estratégico	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración del	1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

Portafolio		aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Gestión de Proyectos Institucionales		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación de Proyectos Institucionales		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Diseño del Presupuesto de Proyectos		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Alineación Presupuesto de Proyectos		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Control del Presupuesto de Proyectos		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Desarrollo del Sistema de Control de Gestión		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Planes de Acción		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Medición y Control de la Gestión Institucional	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Intervención de Procesos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Medición de Procesos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Mejora de Procesos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Diseño y Rediseño de la Estructura Organizacional	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Medición de Capacidad Instalada	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Actualización de la Estructura Organizacional	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación del Desarrollo	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

Organizacional	satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Administración del Cambio	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión del Conocimiento	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Monitoreo y Control del Desarrollo Organizacional	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación Anual de Comunicación Interna	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

BANCO DE LOJA HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Administración Riesgo de Mercado	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración Riesgo Liquidez	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Otorgamiento de Créditos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Clasificación de Activos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Constitución de Provisiones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

	satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Evaluación de Créditos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Riesgos Operativo por Procesos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Riesgos Operativo por TI	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Riesgos Legal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Desarrollo del plan de continuidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Implementación del plan de continuidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Capacitación del plan de continuidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Ejecución de	1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

pruebas del plan de continuidad	aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Mantenimiento del plan de continuidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Definición de Estrategia de Recuperación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Ejecutar campaña de Recuperación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación de Efectividad de Recuperación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Cobranzas Administrativa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Cobranzas Pre-Judicial	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Empresa externa de Cobranzas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Cobranza Judicial	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Castigos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Condonaciones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de la Seguridad de la Información	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE NEGOCIOS

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Elaboración Plan Comercial	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Monitoreo y Control Plan Comercial	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación Plan Comercial	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Manejo de Relaciones con clientes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Prospección de clientes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

		satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Negociación y Cierre		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Validación de Información		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Instrumentación		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Generación de Habilitantes y Servicios		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Reactivación de Cuentas		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Migración de Cuentas		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Cambio de condiciones originales		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Cierre cuentas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Recopilación Información	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Validación Información	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Análisis y evaluación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Instrumentación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Abonos normales y anticipados	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Pre-cancelaciones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Tarjetas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

	satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Administración Cashmanagement	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA

<p>BANCO DE LOJA</p> <p>HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>CARGO.....</p> <p>SECCIÓN:</p> <p>FECHA.....</p>			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Administración de Portafolio de Inversiones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Flujo de Caja	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación del Presupuestos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

		satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Consolidación y Aprobación Presupuesto		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Control del Presupuesto		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Rentabilidad Agencias		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Rentabilidad de Productos		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Costeo de Servicios		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión del Centro de Costos		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Elaboración de Estados Financieros		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de		1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

Impuestos	aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Generación de Reportes Organismos de Control	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Adquisiciones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Activos Fijos y Servicios	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Seguros	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Servicios Generales	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Infraestructura	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Mantenimiento	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Gestión de Archivo Central	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Custodio y Mantenimiento de la Documentación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de la Seguridad Física	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE MERCADEO

BANCO DE LOJA

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CARGO.....

SECCIÓN:

FECHA.....

INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Estudios de Mercado	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Prospección de Clientes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Segmentación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Análisis y resultado de productos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Satisfacción del Cliente	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

	satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Creación de Productos y Servicios	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Desarrollo de nuevos Canales	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación Anual de Comunicación Externa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Relaciones Publicas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Campañas Publicitarias	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Imagen Corporativa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Medición y Control del Plan de Comunicación Externa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE FRONT OPERATIVO

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Gestión de Canales Físicos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Canales Electrónicos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Canales Telemáticos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Mantenimiento de la Relación Post-Venta	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE BACK OPERATIVO

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTO S	VALOR OPTIM O
Procesamiento inputs de transacciones	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Cuadre de módulos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Cuadre de módulos vs Contabilidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Ingreso de Documentos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Custodio y	1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

mantenimiento de documentos	aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Egreso de Documentos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Recolección y validación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Cuadre y compensación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Compensación BCE	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Cheques Transferidos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Devolución de Cheques	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Remesas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Conciliación cuentas – Saldo y partidas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Generación Pruebas Departamentales	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Generación de información O.C.	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Análisis de Información O.C.	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Envío reportes a O.C.	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Gestión de la Seguridad y Salud Laboral	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Implementación de Políticas y procedimientos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Monitoreo y Control de Clientes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Difusión y capacitación de Políticas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Estructuras y Reportes Organismos de Control	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Descripción, clasificación y valoración de cargos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación y Requerimientos de Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Reclutamiento y selección de Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Contratación de Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Inducción al Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8		10

	satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Capacitación al Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación de Desempeño	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Plan de Carrera y Sucesión del Personal	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de las Compensaciones y Beneficios	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración Servicios de RRHH	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Terminación Relación Laboral	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación Anual de Comunicación Interna	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Canales de	1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

Comunicación Interna	aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Gestión de Campañas Internas de Comunicación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Contenidos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Medición y Control del Plan de Comunicación Interno	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

UNIDAD DE SISTEMAS

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Plan Estratégico de TI	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Arquitectura de la Información	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Evaluación y Administración de Riesgos de TI	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Desarrollo y Mantenimiento de	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6		10

Software		bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Adquisición, Mantenimiento Infraestructura Tecnológica		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Adquisición de Recursos de TI		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Cambios		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Instalación y Acreditación de Soluciones y Cambios		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Definición y Administración de Niveles de Servicio		1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de		1-2 inadecuado; 3-4		10

Servicios de Terceros	apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Administración de Desempeño y la Capacidad	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración Continuidad y Seguridad del Sistema	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Mesa de Servicios e Incidentes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de la Configuración	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de Problemas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

Administración de Datos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Administración de la Operación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar el presente análisis de evaluación del desempeño se ha recurrido al método de escalas gráficas, que evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados en concordancia con la misión de cada una de las áreas operativas del Banco de Loja; para lo cual se utilizó un formulario que definieron las variables a evaluar.

Esta evaluación permitió cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones de las variables analizadas. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuenta los puntos obtenidos.

Se aplicaron las matrices a todos jefes de los mandos medios, que son las personas que se están a cargo de las jefaturas y supervisiones encargadas de las operaciones productivas del Banco como son:

1. Unidad de planificación y desarrollo organizacional
2. Unidad de administración integral de riesgos
3. Unidad de negocios
4. Unidad financiera administrativa
5. Unidad de mercadeo
6. Unidad de front operativo
7. Unidad de back operativo
8. Unidad de seguridad y salud laboral

9. Unidad de cumplimiento

10. Unidad de talento humano

11. Unidad de sistemas

La ponderación de la clasificación se realizó mediante el grado de cumplimiento el mismo que se ha calificado de la siguiente manera:

PUNTAJE	CUMPLIMIENTO
1-2	Inadecuado
3-4	Apenas aceptable
5-6	Bueno
7-8	Satisfactorio
9-10	Optimo

En el caso que se presenta a continuación, el máximo puntaje que un cargo podría obtener es 10 y el mínimo 5.

Cada actividad analizada, se basó específicamente en la misión que debe cumplir cada una de las unidades operativas del Banco de Loja, cuyo puntaje óptimo que aspira alcanzar por cada función es una ponderación máxima de 10 (Diez).

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL BANCO DE LOJA

1. Como considera usted al Banco de Loja

El Banco de Loja es uno de los principales bancos medianos del país, ya que ha logrado importantes resultados a lo largo de su desarrollo empresarial

2. El Banco de Loja es reconocido a nivel nacional

Tiene un reconocimiento interno y externo a; ya que tiene calificación AA+ otorgada por la empresa Calificadora de Riesgos PCR PACIFIC CREDIT RATING, así como por los reconocimientos que en forma consecutiva viene obteniendo el Banco de Loja por parte de la prestigiosa Revista Económica “EKos”, entre los cuales destaco el que se refiere a satisfacción de nuestros clientes lo que constituye el mejor premio al esfuerzo realizado.

3. El Banco de Loja, realiza evaluación del desempeño

El Banco de Loja, recientemente se está involucrando en actividades evaluativas del desempeño, lo que hace que aún no se apliquen, ya que existen muchos parámetros que habría que analizar para su posterior evaluación.

4. Por qué cree que es importante la evaluación del desempeño.

Una evaluación de desempeño, es herramienta indispensable en toda institución para conocer las falencias y aptitudes en las actividades y funciones asignadas, lo cual permitirá preparar a nuestra Institución para los retos que se presenten en el futuro, los cuales asumiremos con la seriedad,

transparencia, y permanente entrega, en beneficio de nuestros Accionistas, Colaboradores y Clientes

5. Cómo se controlan las tareas asignadas.

Hasta la actualidad es una tarea que ha sido realizada por las jefaturas de los diversos niveles operativos, los cuales son personas capacitadas que conocen a cabalidad como se realizan las actividades.

6. Confía usted en su personal.

La tarea del banco de Loja, es ardua y tiene un sinnúmero de obstáculos, pero gracias al apoyo de un destacado equipo de trabajo, el cual me honro en dirigir, los resultados alcanzados han sido altamente exitosos, situando al Banco de Loja en un estelar puesto dentro del sistema bancario nacional, al punto de ser un referente en eficiencia y servicios.

7. Se incentiva al personal para que realicen sus labores.

Si, se les otorga incentivos por su buen comportamiento

ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DEL BANCO DE LOJA

1. Cuantos empleados tiene el banco de Loja

El Banco de Loja, tiene 217 empleados.

2. En que se basa el cumplimiento de las actividades de los funcionarios del Banco de Loja.

Cada una de las áreas operativas tiene una misión que cumplir, la misma que es socializada a los empleados a la que deben remitirse

3. Cuáles son los valores institucionales.

Trabajo en equipo, respeto, puntualidad, responsabilidad, lealtad, honestidad,

4. Conoce usted lo que es una evaluación del desempeño

Claro que sí, trata de medir el desempeño de cada una de las funciones que cumplen los empleados a fin de mantener y mejorar la gestión institucional

5. El banco de Loja, aplica evaluación del desempeño

Recientemente se está iniciando con los estudios previos, pero hasta la fecha se ha realizado otro tipo de evaluaciones mediante el Código de Gobierno Corporativo, que provee el marco de dirección y control en las actuaciones del cada uno de los cargos asignados.

6. Cómo se controlan las tareas asignadas.

Mediante el código de gobierno, cuyas funciones de control son asignadas a las jefaturas y coordinaciones de las diferentes unidades operativas del banco de Loja.

7. Cuál cree usted que es el rendimiento máximo que debe tener un empleado.

El Banco de Loja, siempre motiva al empleado a un rendimiento óptimo del 100%

8. Indique el grado de confianza que tiene el banco de Loja en sus empleados.

Todos los logros obtenidos no hubiesen sido posibles sin la colaboración de funcionarios y empleados, a los que se les otorga actividades con un grado de confianza muy alto.

**APLICACIÓN DE HOJAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA PARA CADA UNO DE LOS
CARGOS DE LOS MANDOS MEDIOS DEL BANCO DE LOJA.**

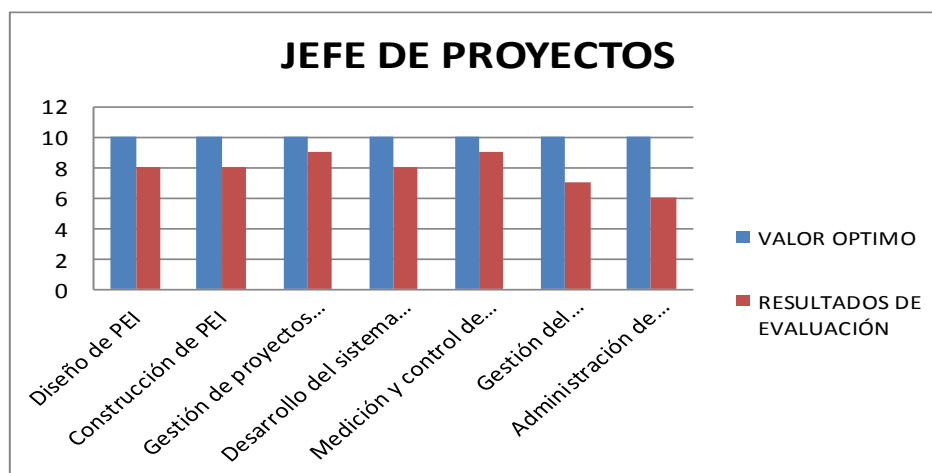
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

CUADRO NRO 1

CARGO:	JEFE DE PROYECTOS	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Diseño de PEI (Planif. Estra. Inst.)	10	8
Construcción de PEI	10	8
Gestión de proyectos institucionales	10	9
Desarrollo del sistema de control de gestión	10	8
Medición y control de gestión institucional.	10	9
Gestión del conocimiento organizac.	10	6
Administración de planes de acción	10	7
PROMEDIO TOTAL	10	7.85

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 1



ANALISIS E INTERPRETACION.

Aplicada la evaluación al Jefe de proyectos que pertenece a la Unidad de Planificación y desarrollo organizacional, se puede evidenciar y comparar los valores de cada uno de los indicadores en relación al nivel óptimo, es así que la mayor parte tiene un nivel de cumplimiento satisfactorio y óptimo con una calificación de 7, 8 y 9; mientras que el más bajo nivel de cumplimiento y al que se deberá poner mayor atención es a la “gestión del conocimiento” que tiene un puntaje de 6 que equivale a cumplimiento bueno; el cual debería elevar su nivel ya que se refiere al conocimiento del Talento humano que es el motor productivo del Banco; aunque a los demás valores también tiene que ponerse atención por no lograr el nivel óptimo que requiere el Banco (calificación 10) para un mejor desenvolvimiento. Promedio total de evaluación 7.85

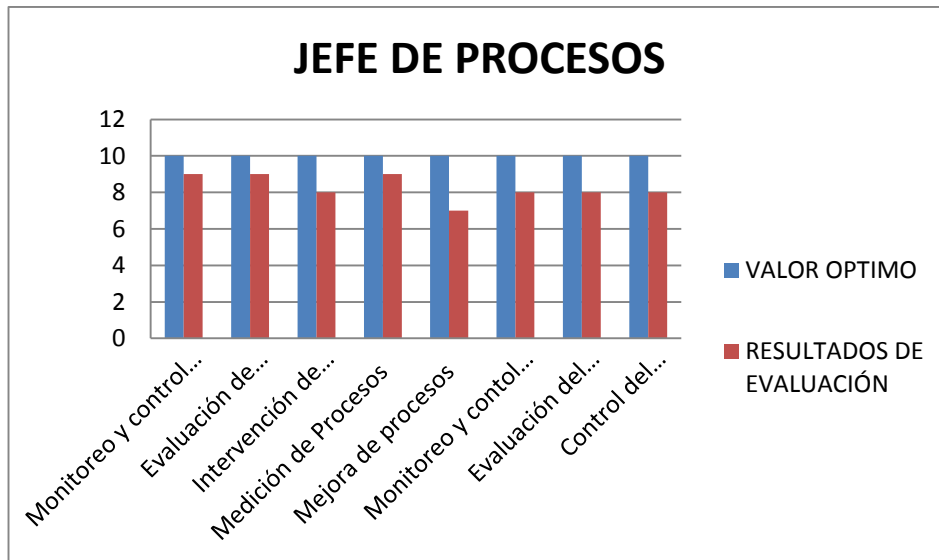
CUADRO NRO 2

CARGO:	JEFE DE PROCESOS	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Monitoreo y control de PEI	10	9
Evaluación de proyectos inst.	10	9
Intervención de procesos	10	8
Medición de Procesos	10	9
Mejora de procesos	10	7
Monitoreo y control organizac.	10	8
Evaluación del desarrollo organiz.	10	8
Control del presupuesto	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	8.25

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 2



ANALISIS E INTERPRETACION.

Los indicadores evaluados en la pregunta 2; nos indican que han alcanzado un promedio de 8.25 en relación al nivel óptimo que es de 10; lo que indica que se deberán buscar los correctivos para los resultados con cumplimiento satisfactorio y bueno, como es el caso de “Mejora de procesos”, que tiene una calificación de 7.

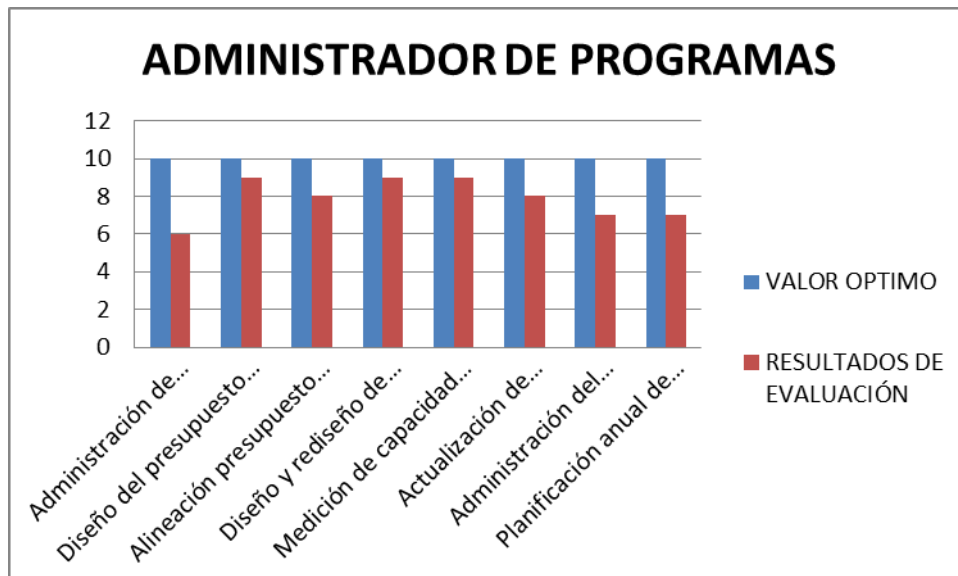
CUADRO NRO 3

CARGO:	ADMINISTRADOR DE PROGRAMAS	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Administración de portafolio	10	6
Diseño del presupuesto de proyectos	10	9
Alineación presupuesto de proyectos	10	8
Diseño y rediseño de estructura organizac.	10	9
Medición de capacidad instalada	10	9
Actualización de estructura organizac.	10	8
Administración del cambio	10	7
Planificación anual de comunicación interna	10	7
PROMEDIO TOTAL	10	7.88

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 3



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la evaluación de los indicadores al cargo de Administrador de Programas, se evidencia que no se cumple; ya que su promedio total es de 7.88, con un resultado medianamente satisfactorio, las calificaciones más bajas se dan en “Administración de portafolio” con calificación de 6, equivalente a bueno y “Administración del cambio” y planificación anual de comunicación interna” con calificación de 7 cada una, con un resultado medianamente satisfactorio.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

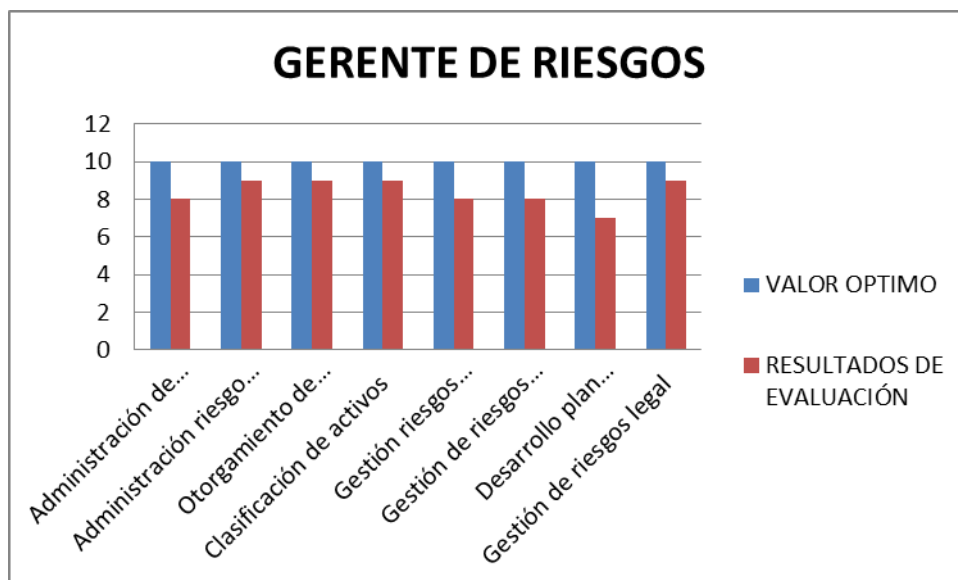
CUADRO NRO 4

CARGO	GERENTE DE RIESGOS	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Administración de riesgo de mercadeo	10	8
Administración riesgo liquidez	10	9
Otorgamiento de créditos	10	9
Clasificación de activos	10	9
Gestión riesgos operativos	10	8
Gestión de riesgos operativos por TI	10	8
Desarrollo plan continuidad	10	7
Gestión de riesgos legal	10	9
PROMEDIO TOTAL	10	8.38

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 4



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la evaluación de los indicadores al cargo de Gerente de riesgos, se evidencia un nivel de cumplimiento promedio de 8.38, satisfactorio, aquí tenemos solamente una calificación de 7 en “Desarrollo del plan de continuidad” equivalente a un resultado medianamente satisfactorio.

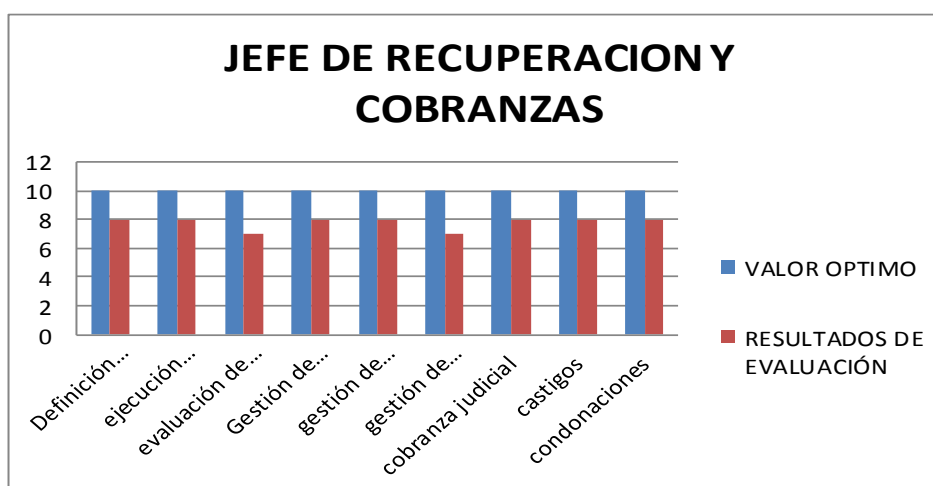
CUADRO NRO 5

CARGO	JEFE DE RECUPERACIÓN Y COBRANZ.	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Definición estrategias de recuperación	10	8
Ejecución campaña de recuperación	10	8
Evaluación de efectividad de recuperac	10	7
Gestión de cobranzas administrativas	10	8
Gestión de cobranzas pre-judicial	10	8
Gestión de empresa externa de cobranza	10	7
Cobranza judicial	10	8
Castigos	10	8
Condonaciones	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	7.77

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 5



ANALISIS E INTERPRETACION.

El promedio de cumplimiento del Cargo de Jefe de recuperación y cartera demuestra que los indicadores se cumplen en un 7.77% equivalente a satisfactorio, indicándose que los que han obtenido más baja calificación son “Evaluación de la efectividad de la recuperación” y “gestión de empresa externa de cobranza”. Hasta ahora este es el nivel más bajo en relación al valor óptimo que es 10.

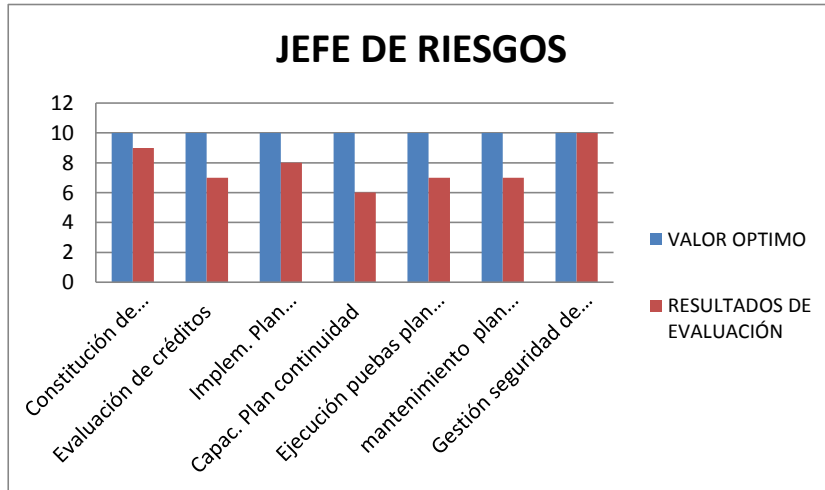
CUADRO NRO 6

CARGO	JEFE DE RIESGOS	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Constitución de provisiones	10	9
Evaluación de créditos	10	7
Implementación Plan continuidad	10	8
Capacitación Plan continuidad	10	7
Ejecución pruebas plan continuidad	10	7
mantenimiento plan continuidad	10	7
Gestión seguridad de la información	10	10
PROMEDIO TOTAL	10	8.71

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 6



ANALISIS E INTERPRETACION.

El promedio de cumplimiento de los indicadores del cargo Jefe de riesgos, también tiene una calificación satisfactoria del 8.71, indicándose que los que han obtenido más baja calificación son “Capacitación del plan de continuidad” con una calificación de 6, siendo este es el nivel más bajo en relación al valor óptimo que es 10.

UNIDAD DE NEGOCIOS

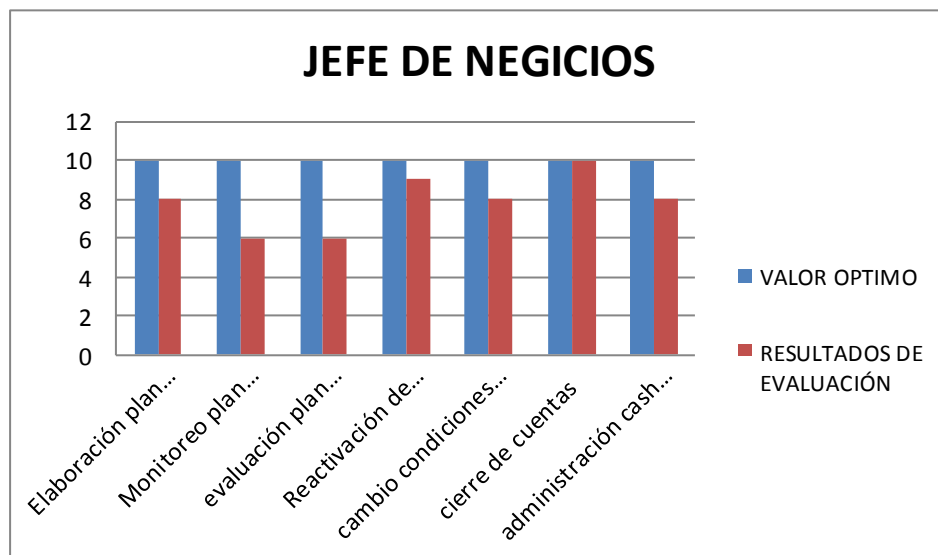
CUADRO NRO 7

CARGO	JEFE DE NEGOCIOS	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Elaboración plan comercial	10	8
Monitoreo plan comercial	10	8
Evaluación plan comercial	10	8
Reactivación de cuentas	10	9
Cambio condiciones originales	10	8
Cierre de cuentas	10	10
Administración cash management	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	8.43

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 7



ANALISIS E INTERPRETACION.

El cargo de Jefe de Negocios, indica que los indicadores se han cumplido con una calificación mayoritaria de 8.9 y 10, señalando un cumplimiento satisfactorio y óptimo; con un promedio de calificación total de 8.43.

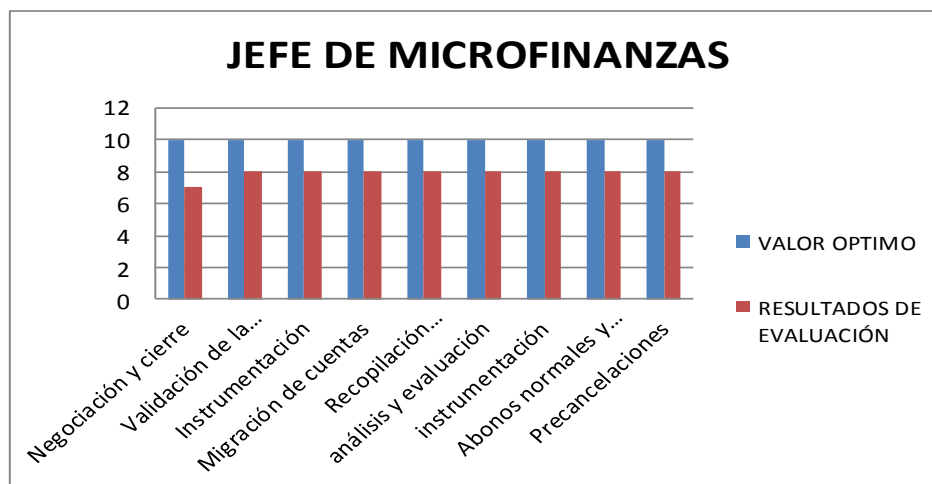
CUADRO NRO 8

CARGO	JEFE MICROFINANZAS	
	INDICADOR	VALOR OPTIMO
Negociación y cierre	10	7
Validación de la información	10	8
Instrumentación	10	8
Migración de cuentas	10	8
Recopilación información	10	8
Análisis y evaluación	10	8
Instrumentación	10	8
Abonos normales y anticipados	10	8
Precancelaciones	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	7.89

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 8



ANALISIS E INTERPRETACION.

En el cargo de Jefe de Microfinanzas, se evidencia que el cumplimiento de los indicadores tienen un promedio de calificación total de 7,89 equivalente a satisfactorio, a excepción de “Negociación y cierre” que tiene una calificación de 7 el cual es un punto muy importante para lograr la captación del cliente sin mayor riesgo.

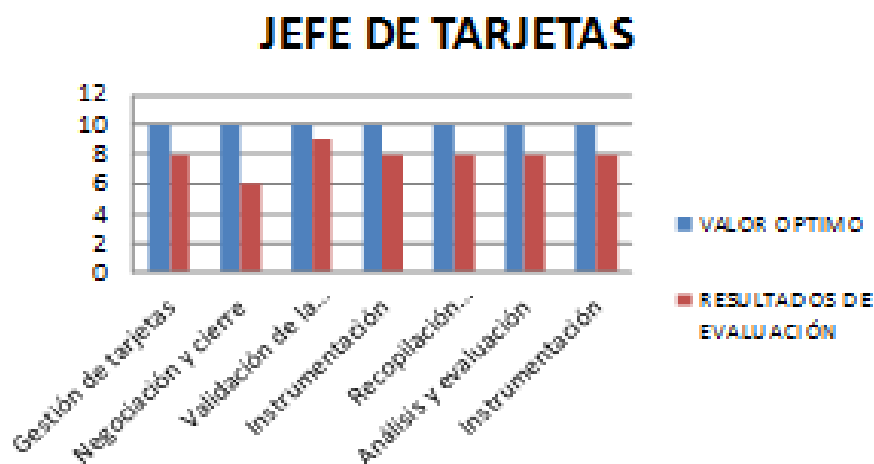
CUADRO NRO 9

CARGO	JEFE TARJETAS	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Gestión de tarjetas	10	8
Negociación y cierre	10	6
Validación de la información	10	9
Instrumentación	10	8
Recopilación información	10	8
Análisis y evaluación	10	8
Instrumentación	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	7.86

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 9



ANALISIS E INTERPRETACION.

En el cargo de Jefe de Tarjetas, se evidencia también que el cumplimiento de los indicadores tienen un promedio de calificación total a 7.86 equivalente a satisfactorio, a excepción de “Negociación y cierre” que tiene una calificación de 6 el cual es un punto muy importante para lograr la captación del cliente para las tarjetas de crédito.

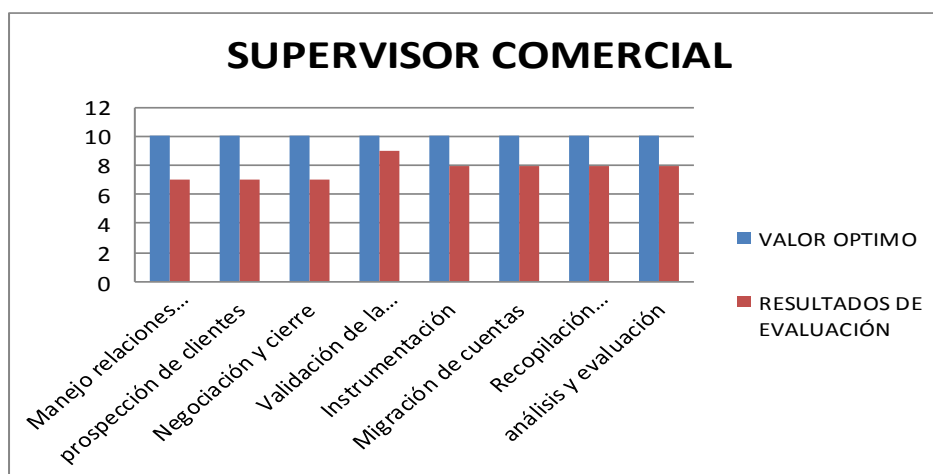
CUADRO NRO 10

CARGO	SUPERVISOR COMERCIAL	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Manejo relaciones con clientes	10	8
prospección de clientes	10	8
Negociación y cierre	10	8
Validación de la información	10	9
Instrumentación	10	8
Migración de cuentas	10	8
Recopilación información	10	8
análisis y evaluación	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	8.13

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 10



ANALISIS E INTERPRETACION.

Al evaluar los indicadores correspondientes al Supervisor Comercial, se evidencio que los cumple satisfactoriamente, pero que se deberían mejorar ya que tiene un promedio total de 8.13 que no alcanza el nivel óptimo que equivale a 10.

UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA

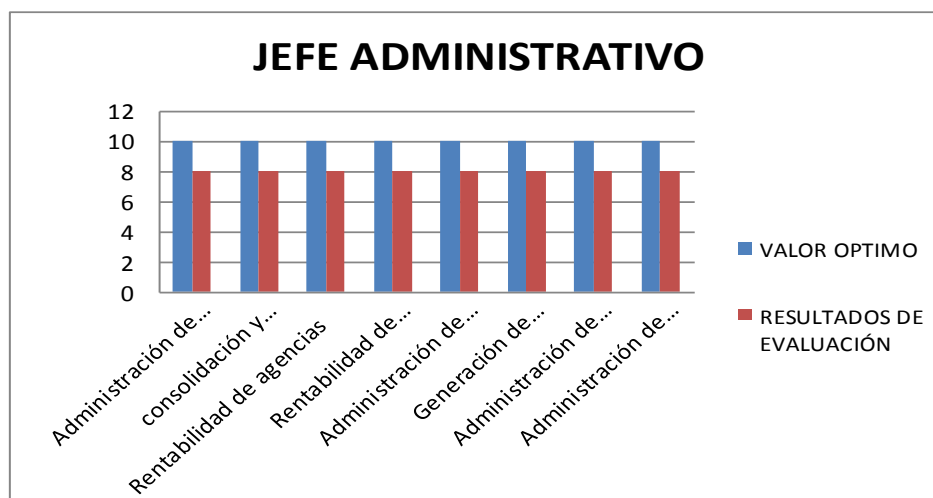
CUADRO NRO 11

CARGO INDICADOR	JEFE ADMINISTRATIVO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Administración de portafolio inversiones	10	8
consolidación y aprobación de presupuesto	10	8
Rentabilidad de agencias	10	8
Rentabilidad de productos	10	8
Administración de impuestos	10	8
Generación de reportes, organismos control	10	8
Administración de seguros	10	8
Administración de activos fijos y servicios	10	8
PROMEDIO TOTAL	10	8

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 11



ANALISIS E INTERPRETACION.

El cumplimiento de los indicadores de la Jefatura Administrativa, indican que son satisfactorios, ya que todos tienen una calificación de 8. Con un promedio total de 8/10.

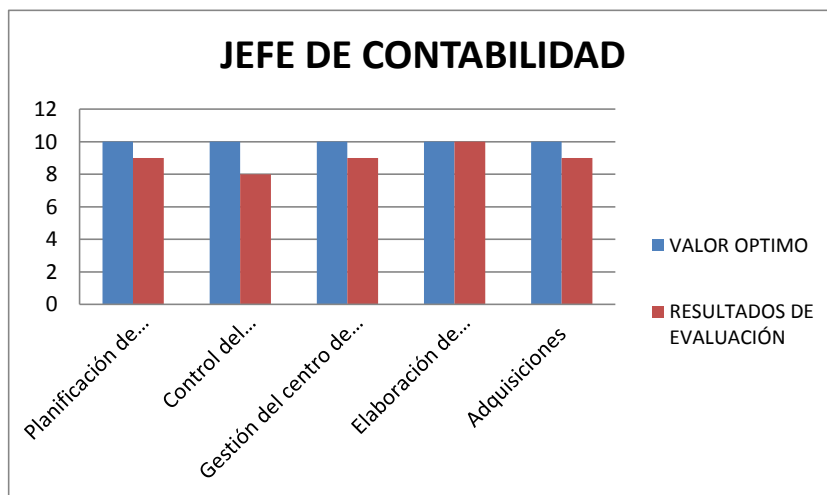
CUADRO NRO 12

CARGO	JEFE CONTABILIDAD	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Planificación de presupuestos	10	9
Control del presupuesto	10	8
Gestión del centro de costos	10	9
Elaboración de estados financieros	10	10
Adquisiciones	10	9
PROMEDIO TOTAL	10	9

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 12



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la unidad financiera administrativa, correspondiente a la Jefatura de contabilidad, se puede evidenciar que los indicadores se cumplen con un porcentaje promedio de 9; siendo el primero el lograr un resultado óptimo y cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

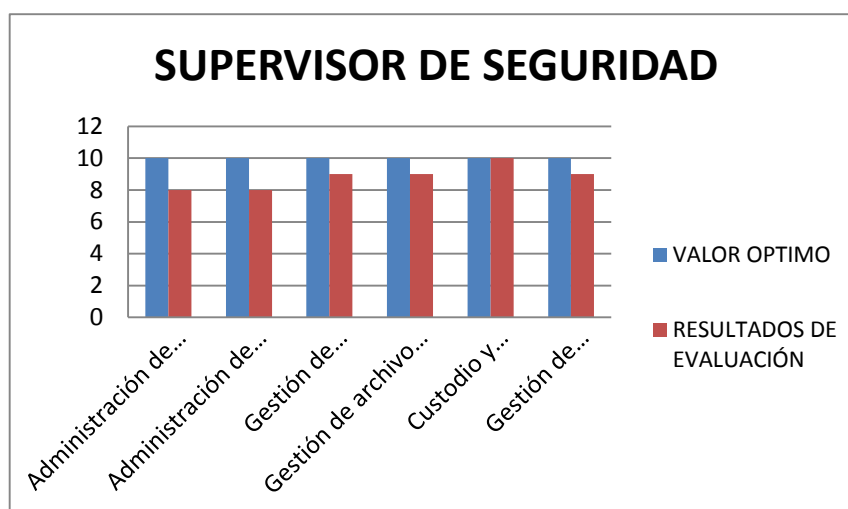
CUADRO NRO 13

CARGO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Administración de servicios generales	10	8
Administración de infraestructura	10	8
Gestión de mantenimiento	10	9
Gestión de archivo central	10	9
Custodio y mantenimiento de documentación	10	10
Gestión de seguridad física	10	9
PROMEDIO TOTAL	10	8.83

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 13



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la unidad financiera administrativa, correspondiente al cargo de Supervisor de Seguridad, se ha evidenciado un cumplimiento promedio del 8.83/10, es decir tiene un resultado sobre so satisfactorio, lo que significa que lleva las actividades a cabalidad pero no cumple aún el porcentaje esperado por el Banco de 10,.

UNIDAD DE MERCADEO

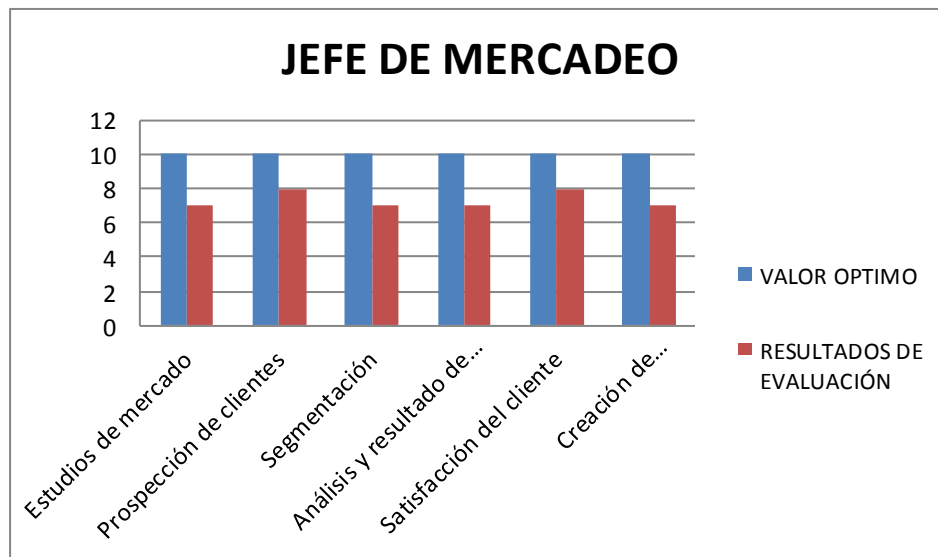
CUADRO NRO 14

CARGO	JEFE DE MERCADEO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Estudios de mercado	10	7
Prospección de clientes	10	8
Segmentación	10	7
Análisis y resultado de productos	10	7
Satisfacción del cliente	10	8
Creación de productos y servicios	10	7
Gestión de seguridad física	10	9
PROMEDIO TOTAL	10	7.57

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 14



ANALISIS E INTERPRETACION.

Los indicadores de cumplimiento del cargo de Jefe de Mercadeo, correspondiente a la Unidad Financiera Administrativa, se encuentran con un nivel satisfactorio bajo, ya que tiene una calificación promedio de 7.57, lo que significa que se debe mejorar relativamente en lo que se refiere a Estudios de mercado, segmentación, análisis del producto y creación de productos o servicios, puntos básicos para que se conozca el comportamiento de la demanda.

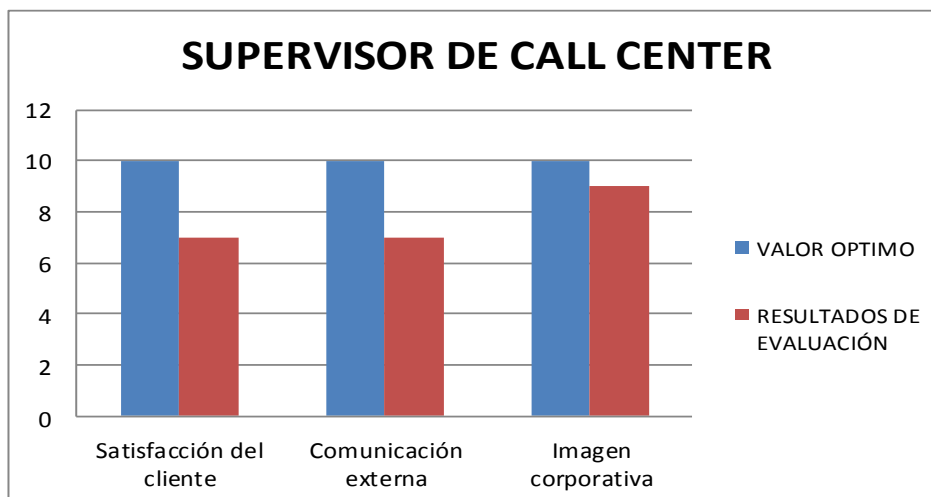
CUADRO NRO 15

CARGO	SUPERVISOR DE CALL CENTER	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Satisfacción del cliente	10	7
Comunicación externa	10	7
Imagen corporativa	10	9
PROMEDIO		7.66

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 15



ANALISIS E INTERPRETACION.

En lo que se refiere a los indicadores correspondientes al Call Center, se podría decir que tienen un nivel satisfactorio bajo, a excepción de la Imagen Corporativa que es óptima. Puntos que se deben mejorar poniendo atención a las actividades que realizan las personas que trabajan en esta unidad, para así mejorar la atención a los clientes del Banco. Promedio de calificación 7.66

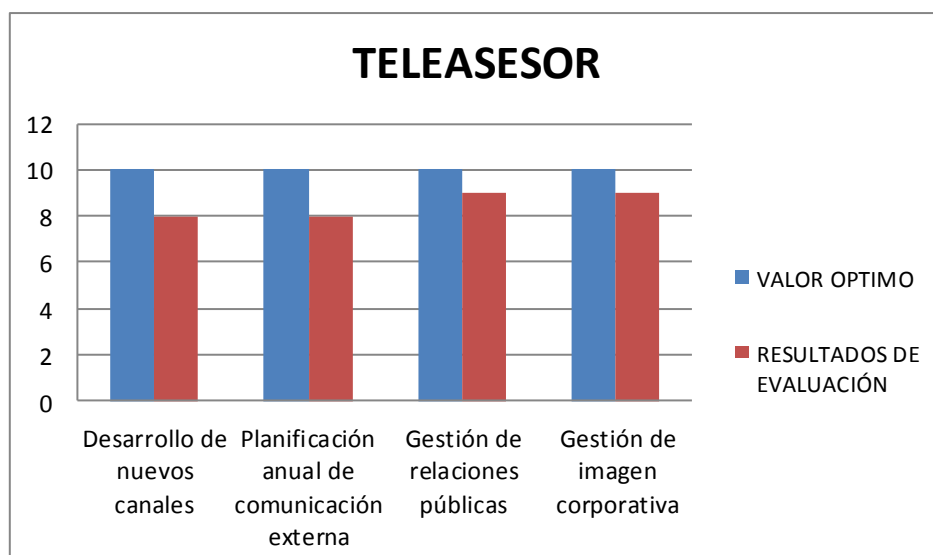
CUADRO NRO 16

CARGO INDICADOR	TELEASESOR	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Desarrollo de nuevos canales	10	8
Planificación anual de comunicación externa	10	8
Gestión de relaciones públicas	10	9
Gestión de imagen corporativa	10	9
PROMEDIO		8.5

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 16



ANALISIS E INTERPRETACION.

Los indicadores del cargo de Telesesor se cumplen con un puntaje promedio de 8.5, equivalente a satisfactorio lo que significa que se están realizando muy bien las actividades para mejorar la imagen pública del Banco, acercándose al nivel óptimo requerido.

UNIDAD DE FRONT OPERATIVO

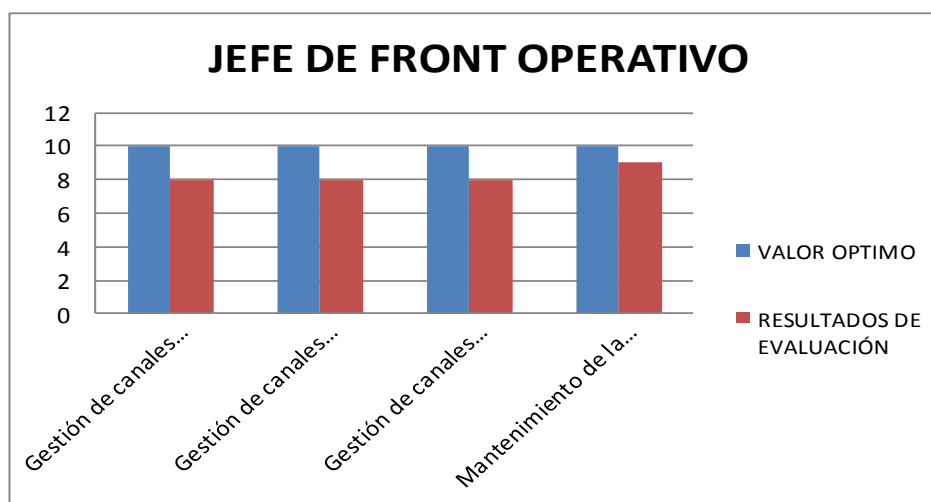
CUADRO NRO 17

CARGO	JEFE DE FRONT OPERATIVO	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Gestión de canales físicos	10	9
Gestión de canales electrónicos	10	9
Gestión de canales telemáticos	10	8
Mantenimiento de la relación Post-venta	10	8
PROMEDIO	10	8.50

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 17



ANALISIS E INTERPRETACION.

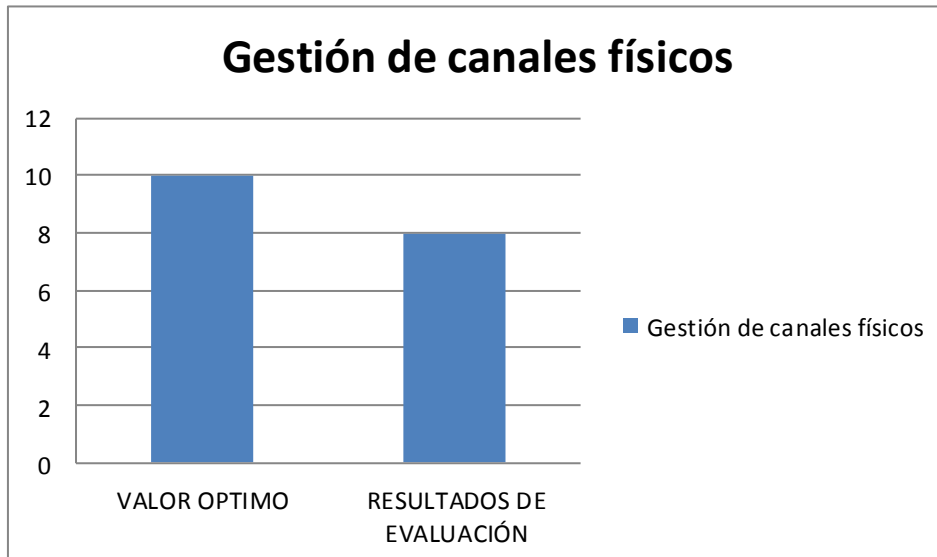
El Front Operativo, se encarga de garantizar la operatividad y disponibilidad de los Canales Físicos, Electrónicos, Telemáticos y otros que disponga el Banco de acuerdo a sus necesidades y estrategias; es así que los indicadores analizados en este cargo se encuentran con un promedio Satisfactorio de 8.50/10.

CUADRO NRO 18

CARGO	CAJERO GENERAL	
	INDICADOR	VALOR OPTIMO
Gestión de canales físicos	10	9
PROMEDIO	10	9

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 18



ANALISIS E INTERPRETACION.

Es evidente que la Gestión de canales físicos tiene una calificación optima, ya que en caja se cumple con los requisitos para una buena atención al cliente, lo cual resulta satisfactorio para el banco.

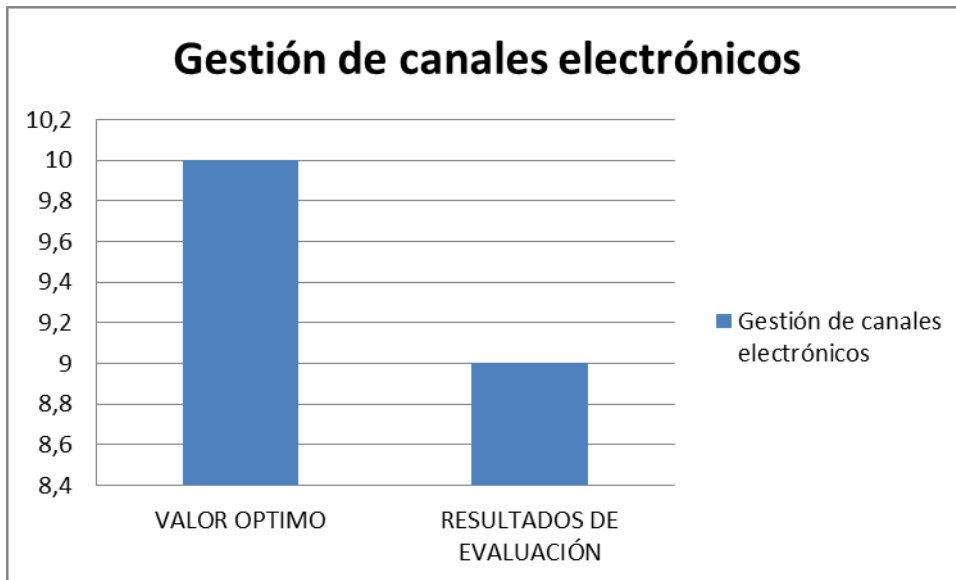
CUADRO NRO 19

CARGO	SUPERVISOR DE ATM	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Gestión de canales electrónicos	10	9
PROMEDIO	10	9

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 19



ANALISIS E INTERPRETACION.

La gestión de canales electrónicos tiene una calificación óptima, por cuanto se cumple con el mantenimiento y los estándares para garantizar al usuario la comodidad del servicio, con una calificación de 9/10.

UNIDAD DE BACK OPERATIVO

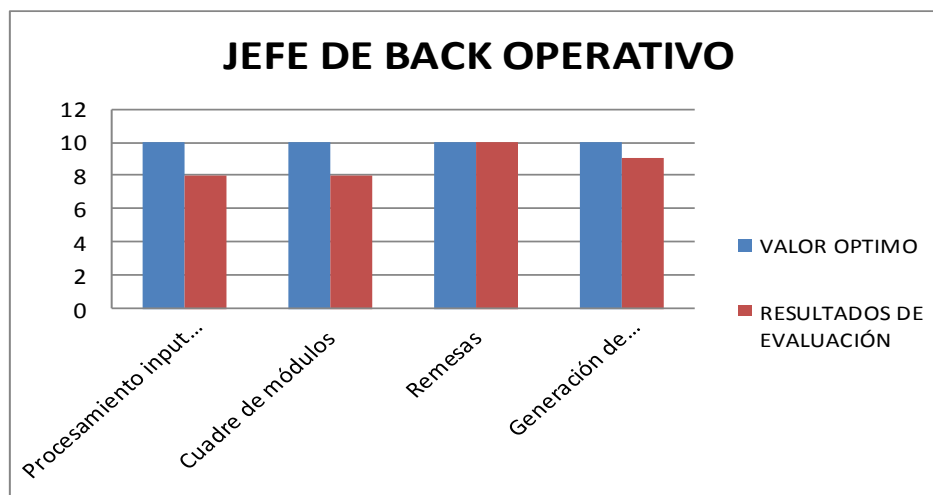
CUADRO NRO 20

CARGO	JEFE DE BACK OPERATIVO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Procesamiento input de transacciones	10	8
Cuadre de módulos	10	8
Remesas	10	10
Generación de información	10	9
PROMEDIO	10	8.75

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 20



ANALISIS E INTERPRETACION.

Los indicadores del Back operativo en el cargo de Jefe de Back operativo, tiene un cumplimiento promedio de 8.75/10, equivalente a satisfactorio, lo que se debería mejorar, ya que se realizan actividades destinadas a gestionar el

soporte operativo y contable de los productos y servicios para garantizar el desarrollo de todas las operaciones de la institución de manera integral, lo que requiere un control minucioso.

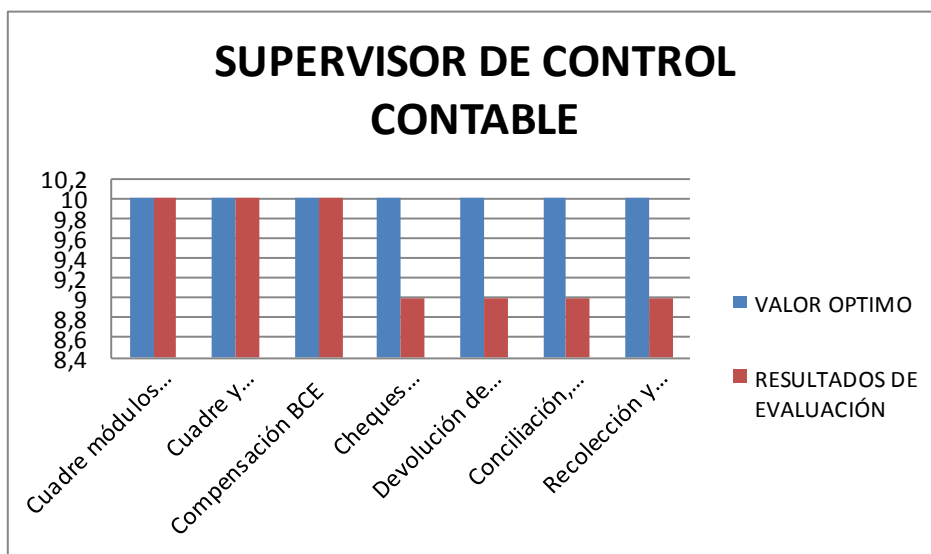
CUADRO NRO 21

CARGO	SUPERVISOR DE CONTROL CONTABLE	
	INDICADOR	VALOR OPTIMO
Cuadre módulos contabilidad	10	10
Cuadre y compensación	10	10
Compensación BCE	10	10
Cheques transferidos	10	9
Devolución de cheques	10	9
Conciliación, cuentas-Saldo partidas	10	9
Recolección y validación de documentos	10	9
PROMEDIO	10	9.43

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 21



ANALISIS E INTERPRETACION.

Los indicadores Supervisión de control contable tienen un cumplimiento óptimo con un promedio de 9.43/10, lo que significa que se lleva un control que garantiza el desarrollo operativo integral de la institución.

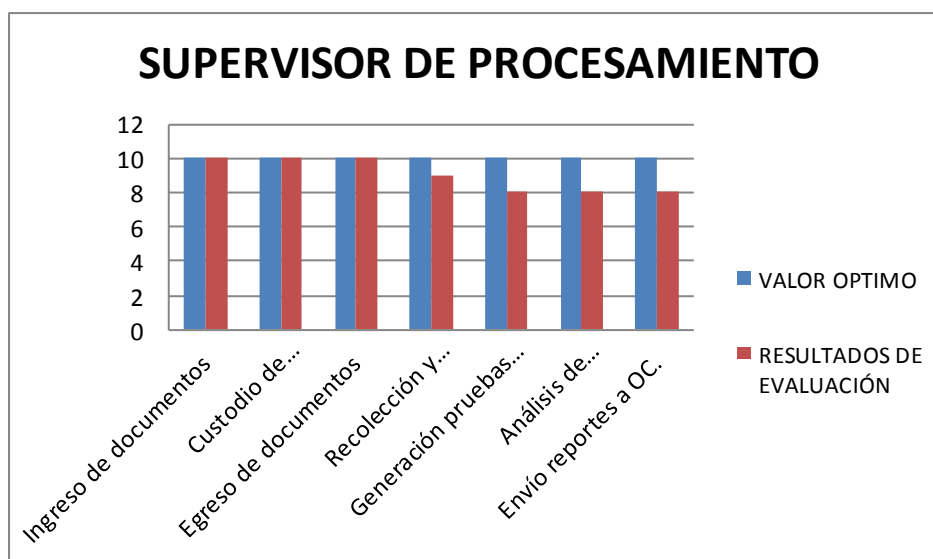
CUADRO NRO 22

CARGO	SUPERVISOR DE PROCESAMIENTO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Ingreso de documentos	10	10
Custodio de documentos	10	10
Egreso de documentos	10	10
Recolección y validación de documentos	10	9
Generación pruebas departamentales	10	8
Análisis de información OC	10	8
Envío reportes a OC.	10	8
PROMEDIO	10	9

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 22



ANALISIS E INTERPRETACION.

El promedio de calificación sobre los indicadores de cumplimiento de la supervisión de procesamiento es de 9/10, con un nivel medianamente óptimo, lo que refleja en la supervisión minuciosa del ingreso, custodio, validación y análisis de la documentación que bancaria, garantizándose así mismo de forma integral el desarrollo de las operaciones bancarias.

UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

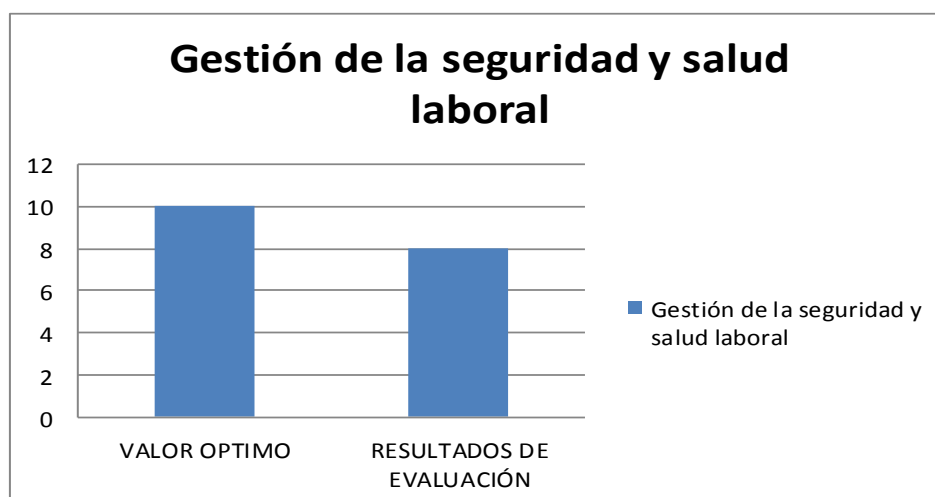
CUADRO NRO 23

CARGO	JEFE DE SEGURIDAD LABORAL	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Gestión de la seguridad y salud laboral	10	8
PROMEDIO	10	8

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 23



ANALISIS E INTERPRETACION.

El cumplimiento de los indicadores relacionados con la unidad de seguridad laboral es de 8/10, lo que equivale a satisfactorio, requiriéndose se eleve este puntaje por cuanto en la actualidad es de relevancia que todo tipo de organización se acoja al cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control establecidos para la gestión de Seguridad y Salud Laboral.

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

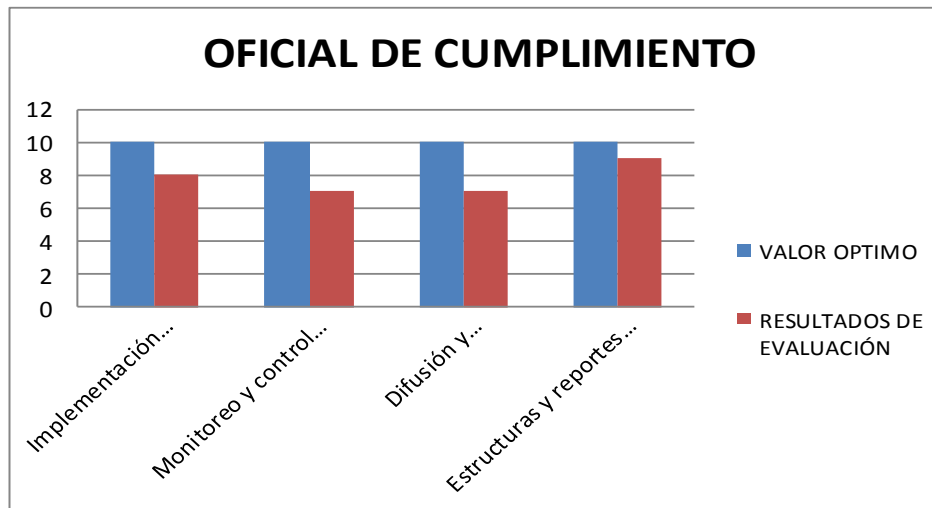
CUADRO NRO 23

CARGO	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Implementación políticas y procedimientos	10	8
Monitoreo y control de clientes	10	8
Difusión y capacitación de políticas	10	8
Estructuras y reportes a organismos de control	10	9
PROMEDIO	10	8,25

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 23



ANALISIS E INTERPRETACION.

En el cargo de oficial de cumplimiento, se evidencia que en la evaluación los indicadores arrojan un resultado satisfactorio promedio de 8/10, requiriéndose mayor cuidado en la difusión y capacitación de políticas bancarias que tiene calificación de 7.

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

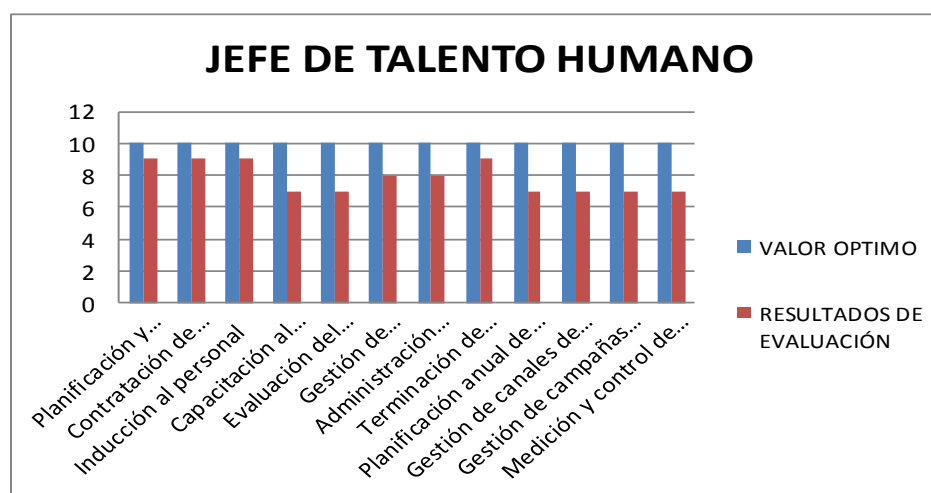
CUADRO NRO 24

CARGO INDICADOR	JEFE DE TALENTO HUMANO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Planificación y requerimientos de personal	10	9
Contratación de personal	10	9
Inducción al personal	10	9
Capacitación al personal	10	6
Evaluación del desempeño	10	8
Gestión de compensaciones y beneficios	10	8
Administración servicios de RRHH	10	8
Terminación de relación laboral	10	9
Planificación anual de comunicación int.	10	8
Gestión de canales de comunicación inter.	10	8
Gestión de campañas internas de comunicación	10	7
Medición y control de plan de comunicación interno	10	7
PROMEDIDO	10	8

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 24



ANALISIS E INTERPRETACION.

Analizados los indicadores del cargo de Jefatura del Talento humano, se evidencia un resultado promedio de 8, con calificaciones satisfactorias en lo relacionado a planificación anual de comunicación interna, gestión de canales de comunicación interna, gestión de campañas internas de comunicación y medición y control del plan de comunicación interno; pero en lo que tiene un puntaje menor de 6 que equivale a bueno es en la capacitación del personal, lo cual requiere una intervención urgente, ya que entre las actividades del Talento humano una de las más relevantes es la de organizar y controlar los procesos de formación y capacitación del personal.

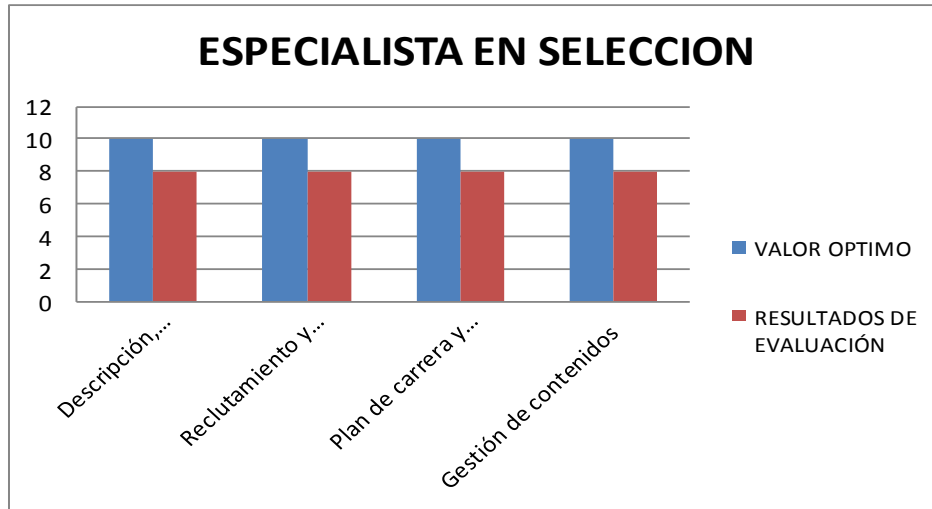
CUADRO NRO 25

CARGO	ESPECIALISTA EN SELECCIÓN	
INDICADOR	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Descripción, clasificación y valoración de cargos	10	9
Reclutamiento y selección de personal	10	8
Plan de carrera y sucesión de personal	10	8
Gestión de contenidos	10	9
PROMEDIO	10	8.5

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 25



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la unidad de talento humano, la evaluación de indicadores del cargo de Especialista en selección, indica que las actividades se están cumpliendo en un promedio de 8.5 que es satisfactorio.

UNIDAD DE SISTEMAS

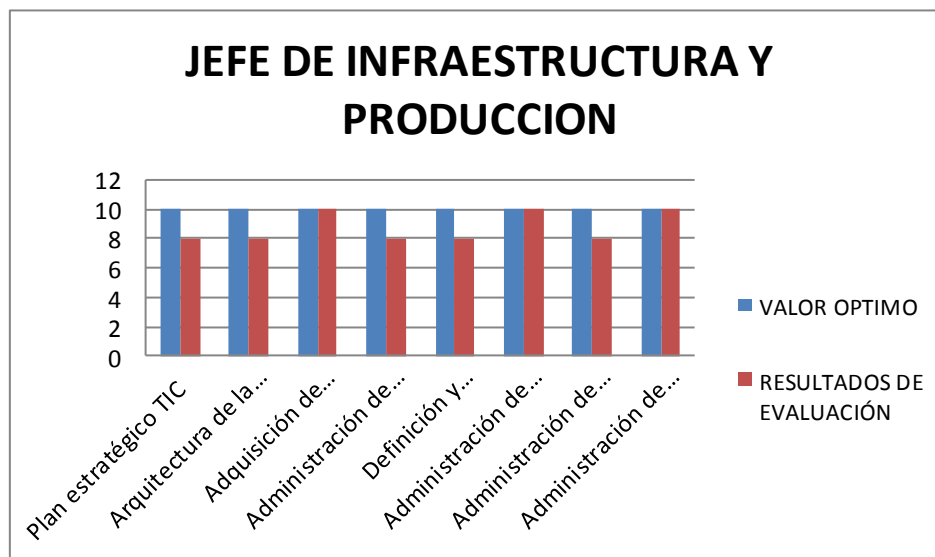
CUADRO NRO 26

CARGO	JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y PRODUCCIÓN	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Plan estratégico TIC	10	8
Arquitectura de la información	10	8
Adquisición de recursos de TI	10	10
Administración de cambios	10	8
Definición y administración de niveles de servicio	10	8
Administración de la configuración	10	10
Administración de problemas	10	8
Administración de la operación	10	10
PROMEDIO	10	8.75

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 26



ANALISIS E INTERPRETACION.

En la Jefatura de infraestructura y producción, se cuenta con un promedio de cumplimiento de 8.75/10, lo que significa un resultado satisfactorio de la gestión para la disponibilidad, confiabilidad, calidad y seguridad de la plataforma tecnológica del Banco que garantiza la continuidad de las operaciones de la Institución

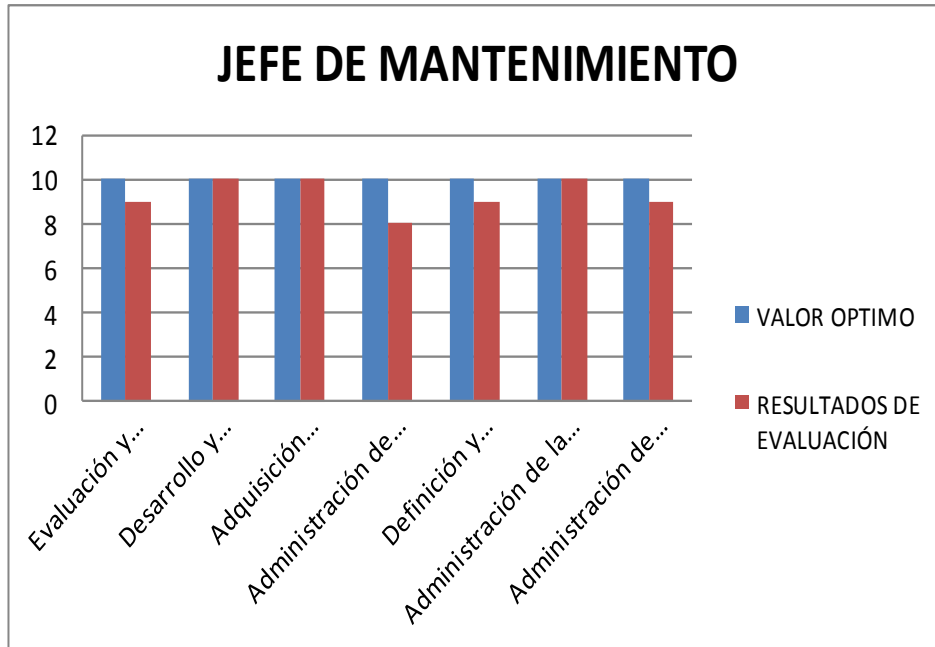
CUADRO NRO 27

CARGO	JEFE DE MANTENIMIENTO	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Evaluación y administración de riesgos de TIC	10	9
Desarrollo y mantenimiento de software	10	10
Adquisición mantenimiento de infraestructura tecnológica	10	10
Administración de cambios	10	8
Definición y administración de niveles de servicio	10	9
Administración de la configuración	10	10
Administración de problemas	10	9
PROMEDIO	10	9.28

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 27



ANALISIS E INTERPRETACION.

El análisis en la Jefatura de mantenimiento, indica que los indicadores se cumplen con un promedio total de 9.28, resultando un cumplimiento óptimo, siendo hasta ahora el que más se acerca a lo requerido por el Banco de Loja.

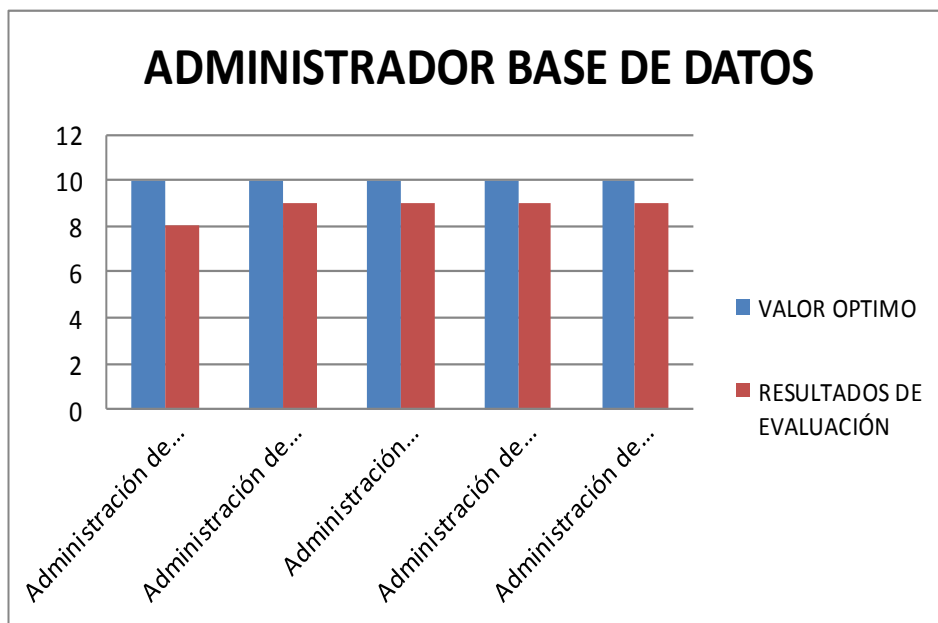
CUADRO NRO 28

CARGO	ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	
	VALOR OPTIMO	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
Administración de servicios de terceros	10	9
Administración de desempeño y capacidad	10	10
Administración continuidad y seguridad del sistema	10	10
Administración de mesa de servicios e incidentes	10	10
Administración de datos	10	9
PROMEDIO	10	9.6

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO NRO 28



ANALISIS E INTERPRETACION.

Conforme a la evaluación realizada a los indicadores de la Administración de la Base de Datos, se evidencia un resultado óptimo con calificación de 9.6/10, siendo el más alto de todos los puntajes, demostrándose así mismo que cumple eficientemente sus labores de Planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, fiabilidad, accesibilidad y seguridad de bases de datos y servidores de la institución.

g. DISCUSIÓN

Análisis de la información obtenida en la evaluación del desempeño del Talento Humano de la matriz del Banco de Loja S. A.

Luego de la aplicación de la matriz de indicadores de desempeño, por el método de escalas gráficas, el mismo que ha permitido conocer el desempeño de cada una de las unidades operativas del Banco de Loja comparado con una calificación de 10 (Diez) como indicador de cumplimiento OPTIMO para alcanzar los objetivos propuestos del Banco De Loja, han sido analizados conforme al siguiente puntaje: 1-2 INADECUADO; 3-4 APENAS ACEPTABLE; 5-6 BUENO, 7-8 SATISFACTORIO Y 9-10 OPTIMO.

El estudio realizado en base al análisis de los indicadores de cada uno de las unidades, ha permitido determinar la siguiente información:

ANÁLISIS GLOBAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL BANCO DE LOJA S.A.

1. UNIDAD: PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las actividades esenciales de esta unidad se encuentran centralizadas en el desempeño de funciones de planificación, dirección, control y evaluación de planes, proyectos y lineamientos de acción estratégica (PEI, Planificación estratégica Institucional), definidos por el Directorio y Gerencia General para el cumplimiento de los objetivos institucionales

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura de proyectos, Jefatura de procesos, Administración de programas.

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 7.99

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

En el análisis del cumplimiento de los indicadores vinculados con la Planificación y desarrollo institucional, para los puestos de Jefatura de proyectos, Jefatura de procesos y Administración de programas; se ha evidenciado las calificaciones de 7.85, 8.25 y 7.88 equivalente a un puntaje promedio total de 7.99 que equivale a un desempeño satisfactorio, con opción a mejorar, pero los indicadores que requiere mayor cuidado en este caso es GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, correspondiente a la Jefatura de proyectos, con calificación de 6; al que se debería realizar una propuesta de mejoramiento ya que arroja un grado de cumplimiento bueno, pero que resulta relativamente desfavorable para el Banco de Loja; así como también la Administración del

portafolio, que se encuentra dentro de las actividades del cargo Administración de programas.

Los demás puntajes tienen calificaciones satisfactorias lo que es llevadero otorgándole un poco más de atención y vigilancia para que se incremente el cumplimiento de los mismos.

2. UNIDAD: ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Las actividades específicas de la Unidad de Administración de riesgos, se dirigen a planificar, dirigir y evaluar la implementación de políticas, estrategias, procedimientos vinculados a la gestión del riesgo integral para minimizar la posibilidad de pérdida y asegurar la viabilidad futura de la Institución, en función de la normativa vigente y las buenas prácticas bancarias.

PUESTO DE ANÁLISIS: Gerencia de Riesgos, Jefatura de recuperación y cobranzas, Jefatura de riesgos.

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.28

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

En el cumplimiento de los indicadores relacionados con la Unidad de Administración integral de riesgo, tiene calificaciones promedio de 8.38, para la Gerencia de Riesgos, 7.77 en la Jefatura de recuperación de cartera y 8.71 en la Jefatura de riesgo, arrojando una calificación total promedio de 8.28 equivalente a Satisfactorio, por lo que se tiene una diferencia manejable del 1.71, lo que indica que se están realizando las actividades de manera satisfactoria, con el fin de minimizar las posibilidades de riesgo del capital del

Banco

Todas las actividades involucradas con la Administración integral de riesgos deben ser manejadas con sumo cuidado, ya que conlleva funciones que permitan recuperar los recursos generados por el banco y por los depositantes.

El banco capta dinero del público, estos recursos conjuntamente con los recursos propios de la entidad son transferidos en forma de préstamos, a terceros, que pagan interés por el uso del dinero. Por ello, dado que la mayoría del dinero que el banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad, para asegurar la devolución de los depósitos del público.

De todas maneras no se debe olvidar que la tarea de recuperación y cobranzas está supeditada a la voluntad de terceras personas que por lo general tienen problemas con sus obligaciones de pagos; por lo que es una tarea difícil, pero que la está llevando satisfactoriamente en el banco.

3. UNIDAD: DE NEGOCIOS

Esta unidad está dirigida a planificar, dirigir y controlar los procesos de captación, colocación, servicios y recuperación en base al plan de negocios del banco.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura de negocios, Jefatura de microfinanzas, Jefatura de tarjetas y supervisión general

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.07

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

Los indicadores evaluados en la Unidad de negocios están orientados a la planificación, dirección y control de los procesos de captación, colocación, servicios y recuperación en base al plan de negocios del banco.

En la unidad de negocios se evaluó a los siguientes cargos: Jefatura de Negocios, Jefatura de microfinanzas, Jefatura de tarjetas y Supervisión General, en la cual se manejaron resultados de 8.43, 7.89, 7.86 y 8.13 respectivamente, con un promedio total de 8.07 correspondiente a Satisfactorio, teniendo la calificación más baja 7 únicamente en Negociación y Cierre. Siendo de gran importancia porque es aquí en donde se realiza la gestión comercial, las captaciones, las colocaciones y servicio al cliente.

4. UNIDAD: FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Esta unidad es la encargada de planificar la gestión financiera y administrativa del Banco, a fin de garantizar el manejo eficiente de los bienes y recursos de la institución salvaguardando su integridad.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura administrativa 8, Jefatura de Contabilidad 9, Supervisión de seguridad 8.83

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.61

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

En la unidad financiera Administrativa se encuentra la Jefatura Administrativa, la Jefatura de Contabilidad y la supervisión de seguridad, quienes una vez

evaluadas, obtuvieron una calificación de 8, 9 y 8.83, respectivamente, con un promedio total de 8.61, siendo satisfactorio, ya que únicamente tiene una diferencia de 1.49 para cumplir los parámetros que requiere el banco. Todos los indicadores de esta unidad tiene calificaciones superiores a 8.

Las actividades que se cumplen en esta unidad son de tesorería, presupuesto, control financiero, contabilidad, administración de bienes y servicios, gestión de infraestructura y gestión documental, por lo general son actividades en donde se requiere de operaciones matemáticas, por lo que deben ser exactas.

5. UNIDAD: MERCADEO

Elaborar estrategias de mercadeo del Banco para garantizar el cumplimiento de resultados establecidos y la satisfacción del cliente.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura de mercadeo, supervisor de call center, Tele asesor.

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 7.91

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

Los indicadores evaluados para la Jefatura de mercadeo dieron un total de 7.57, para la Supervisión de call center, 7.66 y para Teleasesor 8.5, arrojando un promedio total de 7.91, con una diferencia de 2.09 para alcanzar el valor óptimo.

El marketing significa la imagen de la empresa es por ello que se deben manejar con cuidado los datos obtenidos como: Investigación de mercado,

análisis de segmentos y productos, desarrollo de productos y servicios; y, gestión de la comunicación externa.

6. UNIDAD: FRONT OPERATIVO

Gestión de la productividad y atención de los servicios para garantizar la satisfacción del cliente

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefe de Front Operativo, Cajero General, Supervisor de ATM (Automated Terminal Machine).

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.83

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

Los indicadores para la Unidad de Front Operativo arrojaron resultados de 8.5 para la Jefatura de Front Operativo, 9 para Cajero General y 9 para Supervisor de ATM, con un promedio total 8.83.

El Front Operativo, se encarga de garantizar la operatividad y disponibilidad de los Canales Físicos, Electrónicos, Telemáticos y otros que disponga el Banco de acuerdo a sus necesidades y estrategias; es así que los indicadores analizados en este cargo se encuentran con un promedio Satisfactorio de 8.83/10, con una diferencia de 1.17.

Es evidente que el Banco de Loja cuenta con una excelente atención al cliente y que la gestión de canales electrónicos cumple con el mantenimiento y los estándares para garantizar al usuario la comodidad del servicio.

7. UNIDAD: BACK OPERATIVO

Gestionar el soporte operativo y contable de los productos y servicios para garantizar el desarrollo de todas las operaciones de la institución de manera integral

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura de Back Operativo, Supervisor de Control Contable, Supervisor de Procesamiento

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 9.06

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Optimo

Evalutados los indicadores de la Unidad de Back operativo, se indica que en la Jefatura de Back operativo se obtuvo un puntaje de 8.75, en la supervisión de control contable 9.43 y en la supervisión de procesamiento una calificación de 9, lo que dio un promedio total ponderado de 9.06, con una diferencia de 0.94 para llegar a 10

Este puntaje demuestra que esta unidad tiene un desempeño Optimo, en las actividades destinadas a gestionar el soporte operativo y contable de los productos y servicios para garantizar el desarrollo de todas las operaciones de la institución de manera integral; así como también una la supervisión minuciosa del ingreso, custodio, validación y análisis de la documentación que bancaria, que garantiza el proceso.

8. UNIDAD: SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Llevar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en función de la normativa legal aplicable

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefatura de seguridad laboral

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

Esta unidad cuenta con un solo indicador de seguridad y salud laboral el mismo que está orientado a la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo, siendo que en esta Jefatura se ha obtenido una calificación total de 8.

La Seguridad laboral conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud; por lo que se requiere se eleve este puntaje por cuanto en la actualidad es de relevancia que todo tipo de organización se acoja al cumplimiento de disposiciones y requerimientos de organismos de control establecidos para la gestión de Seguridad y Salud Laboral.

La seguridad laboral está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo lo que provocaría un retraso en las actividades.

9. UNIDAD: CUMPLIMIENTO

La Unidad de cumplimiento se encarga de controlar y definir políticas, procesos y procedimientos para prevenir que la institución se utilizada para canalizar recursos provenientes del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Oficial de cumplimiento

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.25

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

En el cargo de oficial de cumplimiento, se evidencia que en la evaluación los indicadores arrojan un resultado satisfactorio promedio de 8.25/10, En esta unidad se realizan actividades como implementación de políticas, monitoreo y control de clientes, difusión y capacitación de políticas y reportes a los organismos de control, las cuales se están cumplimiento de la mejor manera, con una diferencia de 1.75 para llegar al resultado óptimo.

10. UNIDAD: TALENTO HUMANO

En esta unidad se gestionan los subsistemas de talento humano del Banco como: Estructura posicional, incorporación de personal, permanencia, desvinculación y comunicación organizacional.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefe de talento humano, Especialista de selección

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 8.25

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Satisfactorio

La evaluación de los indicadores de la unidad de talento humano del Banco de Loja, evidenció que tiene una calificación total de 8 en la Jefatura del talento humano, y una calificación de 8.5 en el cargo de Especialista en selección, con un promedio total ponderado de 8.25/10.

De todos los indicadores evaluados la capacitación al personal tiene una calificación de 6, la misma que requiere intervención urgente ya que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los empleados en el desempeño de sus actividades

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

11. UNIDAD: SISTEMAS

Se encarga de planificar, dirigir y controlar la disponibilidad, confiabilidad, calidad y seguridad de la plataforma tecnológica del Banco que garantice la continuidad de las operaciones de la Institución.

PUESTOS DE ANÁLISIS: Jefe de infraestructura y producción, jefe de mantenimiento, administrador de base de datos

PUNTAJE PROMEDIO TOTAL: 9.21

GRADO DE CUMPLIMIENTO: Optimo

Al analizar los indicadores de la unidad de sistemas se conoció que en la Jefatura de infraestructura y producción tienen un desempeño de 8.75, en la jefatura de mantenimiento un desempeño de 9.28 y en la administración de la base de datos una calificación de 9.6, con un promedio total ponderado de 9.21 equivalente a desempeño Optimo.

Situación que resulta gratificante para la Institución bancaria por cuanto los recursos tecnológicos son en la actualidad indispensables para el desenvolvimiento eficiente, eficaz y ágil.

Propuesta de un Plan de Capacitación para el talento humano de la matriz del Banco de Loja.

PROPUESTA ALTERNATIVA

TÍTULO

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MATRIZ DEL BANCO DE LOJA

PRESENTACIÓN

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

La utilización de los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito. En la organización moderna, tienen relevada importancia, y *para poder **obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, para especializarlos.***

En el contexto de profundos cambios tecnológicos y de organización, el futuro de la economía y del mercado laboral depende en gran medida de la capacidad de innovación y de la calidad de los servicios o productos que se generen. Esto conduce a la consideración del factor humano como un recurso esencial, y

plantea la necesidad de un cambio cualitativo del papel, los contenidos y la metodología de la formación y la capacitación.

La presente propuesta de capacitación se realiza en base a las falencias encontradas en la evaluación del desempeño de los talentos humanos del Banco de Loja, relacionadas con:

- ✓ Bajo nivel de conocimiento de la estructura organizacional del Banco de Loja.
- ✓ Negociación y cierre no tiene resultados óptimos para la gestión comercial de productos y servicios.
- ✓ Nivel medio de capacitación al personal para asegurar su permanencia y buen desempeño de actividades.

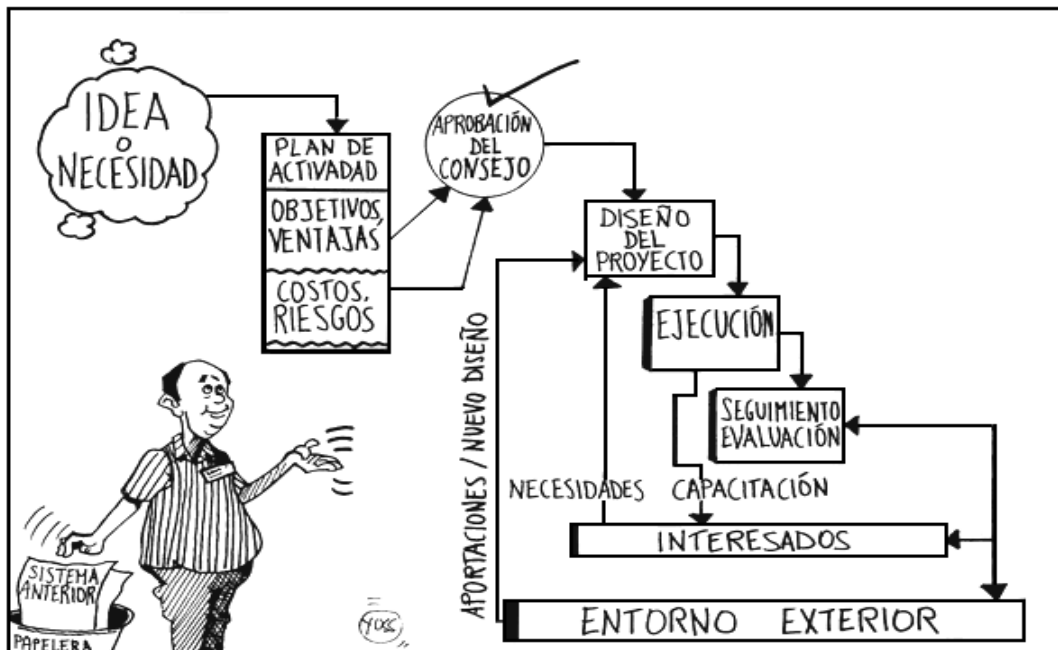
Una vez detectadas las necesidades de los talentos humanos del Banco de Loja, cuya información ha sido recolectada directamente de los mandos medios, se recomiendan acciones que conduzcan al mejoramiento de su desempeño y de la institución bancaria en su conjunto.

La presente propuesta de capacitación para el mejoramiento del desempeño de los empleados del Banco de Loja y su influencia positiva en la organización, con su respectiva planificación, es puesta a consideración de los Directivos de la Entidad Financiera en estudio, la misma que contribuirá al bienestar de sus

empleados, directivos y el medio externo que lo rodea; lo que permitirá contribuir de forma favorable al sistema actual.

La capacitación, la promoción y la educación no solo no han de ser vistas como un gasto, ni tan siquiera, como una inversión, sino, más aún, como un ahorro....ahorro en oportunidades, ahorro en abusos, ahorro en errores, ahorro en tiempo, ahorro en insumos, ahorro en consultas, ahorro de errores en calidad y eficiencia, ahorro en consecuencias no deseadas e inconvenientes para los empleados, la institución y la comunidad en general.

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN SEGUIR EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN



OBJETIVOS

- Objetivo General

Diseñar un plan de educación y capacitación que permita mejorar el desempeño de los empleados e influir positivamente en desarrollo del Banco de Loja.

- Objetivos específicos:

- Conocer a cabalidad la estructura organizacional del Banco de Loja y sus objetivos, a fin de promover el desarrollo institucional
- Propiciar y fortalecer el conocimiento sobre negociación y cierre en la gestión comercial de productos y servicios bancarios para obtener resultados óptimos.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.

OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	POLÍTICAS
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Conocer a cabalidad la estructura organizacional del Banco de Loja y sus objetivos a fin de promover el desarrollo institucional</p>	<p>Que al finalizar el año 2015 el 95 % de los empleados conozcan a cabalidad la estructura organizacional y se empoderen de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales.</p>	<p>TALLER PARTICIPATIVO: ORGANIZACIÓN INTERNA BANCO DE LOJA OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p>	<p>Conferencia para difundir a todos los empleados la estructura organizacional y los roles que debe cumplir cada uno de ellos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	<p>Socializar y analizar de forma eficiente, dinámica y asegurando la participación total de los empleados</p>	<p>Controlar y exigir la participación de todos; a fin de incrementar la aplicación efectiva de los mismos</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	POLÍTICAS
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p><i>Propiciar y fortalecer el conocimiento sobre negociación y cierre en la gestión comercial de productos y servicios bancarios para obtener resultados de negocios óptimos</i></p>	<p>Que a finales del año 2014, el 100% de los empleados involucrados con la gestión comercial tengan conocimientos de negociación y cierre comercial.</p>	<p>TALLER-PARTICIPATIVO:</p> <p>GESTIÓN COMERCIAL, NEGOCIACIÓN Y CIERRE</p>	<p>Conferencia sobre Planes comerciales Comercialización de productos y servicios Negociación y cierre Crear grupos de trabajo para conocer opiniones y sugerencias e interactuar el objetivo planteado</p>	<p>Conformar talleres de trabajo incluyendo a todos los empleados involucrados en la gestión comercial del banco.</p>	<p>Controlar y exigir la participación de todos; a fin de incrementar la aplicación efectiva del objetivo propuesto</p>

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

1. ALQUILER DE SALÓN

UNIDAD	DESCRIPCIÓN	N° PERSONAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
01	Salón Catleya (Aula)	100	5,00	\$500,00
300	Coffe brake	100	6,00	\$1.800,00
VALOR TOTAL				*\$2.300,00

El valor total se duplica por realizarse en dos días- **VALOR TOTAL: \$5.600,00**

2. CONTRATACIÓN DE CONFERENCISTA

Orden	Nombre de Taller	Valor Total
01	TALLER PARTICIPATIVO: ORGANIZACIÓN INTERNA BANCO DE LOJA OBJETIVOS INSTITUCIONALES	2.000,00

RESUMEN DE CAPACITACIÓN

Orden	Nombre de Taller	Valor Total
01	Alquiler de Salón	2.300,00
02	Contratación de conferencista	2.000,00
VALOR TOTAL CAPACITACIÓN		\$4.300.00

h. CONCLUSIONES

- Al culminar con el presente trabajo investigativo, se ha logrado cumplir con los objetivos específicos planteados, que permitieron analizar el desempeño del Talento humano de la Matriz del Banco de Loja S.A.
- La evaluación del desempeño permitió conocer que las diferentes unidades operativas del Banco sujetas a análisis, tienen un nivel de desempeño entre 7 a 10, lo que equivale a un cumplimiento satisfactorio y óptimo.
- En base a los promedios más bajos, se realizó la propuesta de un Plan de capacitación para el talento humano de la matriz del Banco de Loja.

i. RECOMENDACIONES

- Analizar la presente evaluación ya que en ella queda plasmado el desempeño del talento humano de las unidades operativas del Banco de Loja, en el que se demuestran las falencias que se deben mejorar así como también como las fortalezas en el desempeño.
- Motivar y premiar al mejor desempeño de las unidades operativas.
- Evaluar las falencias para encontrarles las causas.
- Poner en marcha el plan de capacitación que permita y garantice el correcto cumplimiento de tareas y actividades.

j. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ALLES, Martha; (2012). Desempeño por Competencias; Segunda Edición; **Editorial Granica**
- CHIAVENATO, Idalberto; (2011). Administración de Recursos Humanos; Novena Edición; **Editorial McGraw Hill Interamericana**.
- GOMEZ, Luis; Balkin, David y Cardy Robert; (2008). Gestión de Recursos Humanos; Quinta Edición; Editorial Person Prentice Hall.
- LERNING Thomson; (2007). Administración de Recursos Humanos, México, Doceava edición, 743 p.Es.
- MUCHINSKY, Paúl, (2004). Psicología Aplicada al Trabajo. Tercera Edición; Thomson Editores; Pág. 70, 71
- NEWSTROM, John, (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Treceava Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores, Pág. 146, 147
- WERTHER, W. y Davis K., (2009). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México.

PÁGINAS WEB

- rrhh.finanzas10.com/.../importancia-de-la-evaluacion-de.ht//

k. ANEXOS

ANEXO 1:

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

**“ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO
DE LA MATRIZ DEL BANCO DE LOJA S.A.”**

b. PROBLEMÁTICA

Las normas del mundo empresarial han cambiando continuamente, forjando distintos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, constituir relaciones nuevas, perfeccionar el talento humano, y convertir las organizaciones en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. La evaluación del desempeño laboral se ha establecido como un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de preparación.

Las organizaciones, con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Así, la evaluación del desempeño tiene un papel clave en el sistema de recompensas. Con este proceso se evalúa el desempeño de los

empleados, se comparte esta información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados.

Partiendo de este hecho, en la actualidad los empleados de una organización son considerados o por lo menos deben ser considerados como partes esenciales del desarrollo organizacional. De ahí la importancia de saber reconocer sus debilidades pero sobre todo sus fortalezas con el fin de potenciarlas y mejorarlas en pro de la misma institución y de todos los que forman parte de ésta.

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la herramienta primordial con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Como podemos intuir una evaluación del desempeño en una organización no es precisamente una forma de condicionar a los empleados y mucho menos de utilizarlo como recurso para planes de despidos o algo similar, sino más bien como un recurso genuino que permita un diagnóstico del estado actual de una empresa que a la postre permitiría planificar estrategias encaminadas a mejorar el nivel competitivo de la empresa.

El Banco de Loja S.A., es reconocido por la sociedad como una de las mejores empresas para trabajar en la Región Sur del País gracias a sus políticas innovadoras y vanguardistas que han permitido desarrollar, recompensar, y retener al mejor talento humano disponible en el mercado.

En cuanto al talento humano, la problemática encontrada en la matriz del Banco de Loja, es que es necesario realizar una evaluación del desempeño, debido a que no existe un buen desempeño de todos los colaboradores, esto se debe a la falta de conocimientos en las actividades que realizan cada uno de los funcionarios y esto trae como consecuencia un mal desempeño de los procesos que cada departamento requiere para que se cumpla a cabalidad con todo lo indispensable que el Banco requiere para que exista un buen funcionamiento.

Realizar una evaluación del desempeño en el Banco de Loja S.A., entre otras cosas permite el manejo estratégico de la empresa, en cuestiones tales como el cálculo de compensaciones variables y en otros aspectos organizacionales, relacionados con planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo sus colaboradores.

c. JUSTIFICACIÓN

Académica: La Universidad Nacional Loja tiene como objetivo que los estudiantes tengan conocimientos de los problemas de la realidad social, creando profesionales críticos y competentes ante las exigencias de la sociedad actual; razón por la cual, el presente trabajo se realiza con el fin de cumplir con un requisito indispensable establecido en el Reglamento de Régimen Académico Institucional, previo a la obtención del Grado de Ingeniería Comercial, y servirá como fuente de consulta para futuras generaciones.

Social: Considerando que el desarrollo de tesis es un aporte significativo encaminado a descubrir y analizar la problemática en la sociedad, es importante desarrollar un “ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ DEL BANCO DE LOJA S.A.”, ya que ayudará a obtener y afianzar conocimientos, vinculando la teoría con la práctica, con el afán de mejorar su situación actual y ofrecer un mejor servicio a los clientes, siendo ellos la base fundamental para el éxito en este tipo de empresas.

Económica: El propósito de llevar a efecto este trabajo investigativo en la Matriz del Banco de Loja S.A., es asistir con resultados, para que sus colaboradores puedan poner en marcha muchos procesos y estrategias organizacionales que favorecen al desarrollo y crecimiento de toda la empresa, y por ende la economía de los clientes.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- * Realizar un análisis y evaluación del desempeño del talento humano de la Matriz del Banco de Loja S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- * Diagnosticar la situación actual de la Matriz del Banco de Loja S.A.
- * Identificar los cargos, funciones, indicadores de cumplimiento de los cargos de la matriz del Banco de Loja S. A.
- * Determinar los criterios de evaluación del desempeño para la matriz del Banco de Loja S. A.
- * **Elaborar el formulario de evaluación del desempeño de cada cargo de la institución.**
- * Realizar la Evaluación de Desempeño a cada uno de los empleados de la Matriz del Banco de Loja S.A.
- * Efectuar un análisis de la información obtenida en la evaluación del desempeño del Talento Humano de la matriz del Banco de Loja S. A.
- * Proponer un Plan de Capacitación para el talento humano de la matriz del Banco de Loja S.A.

e. METODOLOGIA

Los métodos a utilizarse en el trabajo de investigación, referente a la aplicación de la Evaluación del Desempeño, será necesario seleccionar, utilizar y aplicar

en forma pertinente y secuencial una serie de métodos científicos, técnicas e instrumentos; los mismos que permitirán seguir los pasos adecuados para la realización del trabajo y así cumplir con los objetivos planteados.

MÉTODOS:

Método Inductivo: Se aplicará en la elaboración del resumen e introducción, en base a los resultados obtenidos durante el desarrollo del objeto de estudio; además se lo utilizará en la Comunicación de Resultados, donde se delimitará las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados en el proceso de Evaluación del Desempeño.

Método Científico.- Se aplicará durante toda la ejecución y ayudara con la vinculación de la teoría con la práctica, así mismo permitirá descubrir el diagnóstico actual del desempeño de los empleados del Banco.

Método Deductivo: Se aplicará para recopilar información bibliográfica de libros, documentos y folletos que tienen relación con el tema, lo que servirá para estructurar la fundamentación teórica.

Método Analítico: Intervendrá durante todo el proceso de la Evaluación, utilizándose en la formulación y cumplimiento de objetivos; y, en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación en lo referente al proceso Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

Método Estadístico: Se utilizará en la tabulación, análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo, que será presentada a través de cuadros y gráficos estadísticos.

Método Descriptivo: Son la base y punto inicial de los diferentes métodos que utilizaremos a lo largo del desarrollo de la tesis. Se utilizará éste método ya que necesitamos primeramente determinar cómo está la situación actual en los empleados de la Matriz del Banco de Loja S.A.

Método Sintético.- Permitirá seleccionar la información, dejando a lado datos que no aporten en forma significativa al desarrollo del trabajo investigativo, se lo aplicará principalmente en la descripción del diagnóstico actual de los empleados del Banco para resumir la información de la función que cada empleado tiene asignado a su cargo.

TÉCNICAS:

Técnica de Observación: Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente. La aplicación de esta técnica permitirá conocer el comportamiento y la situación actual de los empleados que laboran en la Matriz del Banco de Loja S.A.

Técnica de Encuesta: Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando

procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Técnica de Entrevista: Es una conversación entre dos o más personas, en la cual una es la que pregunta (entrevistador) y otra la que contesta (entrevistado). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta se aplicará al Gerente General y al Jefe de Talento Humano, con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con la Evaluación de Desempeño a los empleados de la institución.

ANEXO 2:

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

BANCO DE LOJA			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CARGO.....			
SECCIÓN:			
FECHA.....			
INDICADOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	TOTAL PUNTOS	VALOR OPTIMO
Estudios de Mercado	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Prospección de Clientes	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Segmentación	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Análisis y resultado de productos	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Satisfacción del Cliente	1-2 inadecuado; 3-4 apenas		10

	aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		
Creación de Productos y Servicios	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Desarrollo de nuevos Canales	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Planificación Anual de Comunicación Externa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Relaciones Publicas	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Campañas Publicitarias	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Gestión de Imagen Corporativa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10
Medición y Control del Plan de Comunicación Externa	1-2 inadecuado; 3-4 apenas aceptable; 5-6 bueno; 7-8 satisfactorio; 9-10 óptimo.		10

ANEXO 3

MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE Y AL JEFE DE TALENTO HUMANO

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL BANCO DE LOJA

1. Como considera usted al Banco de Loja
2. El Banco de Loja es reconocido a nivel nacional
3. El Banco de Loja, realiza evaluación del desempeño
4. Por qué cree que es importante la evaluación del desempeño.
5. Cómo se controlan las tareas asignadas.
6. Confía usted en su personal.
7. Se incentiva al personal para que realicen sus labores.

ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DEL BANCO DE LOJA

1. Cuantos empleados tiene el banco de Loja
2. En que se basa el cumplimiento de las actividades de los
3. Cuáles son los valores institucionales.
4. Conoce usted lo que es una evaluación del desempeño

5. El banco de Loja, aplica evaluación del desempeño
6. Cómo se controlan las tareas asignadas.
7. Cuál cree usted que es el rendimiento máximo que debe tener un empleado.
8. Indique el grado de confianza que tiene el banco de Loja en sus empleados.

ANEXO 4

PROFORMAS



PROFORMA N°: 0425675

CLIENTE: Banco de Loja

FECHA: 2015-05-24

VÁLIDA: 25-06-2015

	DESCRIPCIÓN	N° PERSONAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
01	Salón Catleya (Aula)	100	10,00	\$1.000,00
300	Coffe brake	100	6,00	\$1.800,00
VALOR TOTAL				*\$2.800,00

* El valor total es diario.

CAPACITADOR DE CURSO DE GESTIÓN COMERCIAL, NEGOCIACIÓN Y CIERRE

Gian Paolo Lauri

Educación

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - Sede Guayaquil

Trayectoria profesional y académica

Extracto

Experiencia en desarrollo de productos en él área de Autoservicio, Banca a Distancia, Remesas y Corresponsalía no Bancaria. Administración de estos productos una vez que se encuentran en el mercado, velando por sus aspectos

financieros, operativos y de mercadeo, así como la administración del recurso humano requerido para la operación.

Ingeniero en Sistemas Computacionales, Master en Administración y Dirección de Empresas, Master en Docencia Universitaria, Diplomado en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Diplomado en Innovate Marketing.

Capacitador interno en el Banco de Guayaquil, Facilitador de cursos de servicio, profesor universitario por 8 años.

Valor de Curso: \$ 2.500,00

INDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
Abstract	4
c. Introducción	6
d. Revisión de Literatura	8
e. Materiales y Métodos	31
f. Resultados	35
g. Discusión	152
h. Conclusiones	171
i. Recomendaciones	172
j. Bibliografía	173
k. Anexos	174
Índice	189