



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y  
PROTOCOLOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**CASO: BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.**

**Postulante: Guadalupe Nathaly Rada Parrado**

**Tutor Académico: Mcs. Javier Avila Vera**

**Tutor Institucional: Lic. Carla Alarcón García**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2012**



## INDICE GENERAL

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	4
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	4
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	5
1.4.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	5
1.4.5. JUSTIFICACIÓN LEGAL.....	5
1.5. AMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1. AMBITO GEOGRÁFICO.....	6
1.5.2. AMBITO INSTITUCIONAL.....	6
1.5.3. AMBITO TEMATICO.....	6
1.5.4. AMBITO SOCIAL.....	6
1.5.5. AMBITO TEMPORAL.....	6
1.5.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<b>2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. DEFINICIÓN.....	8
2.2. OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA.....	8
2.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: DEDUCTIVO.....	8
2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	9
2.7. UNIVERSO.....	10
2.8. MUESTRA.....	10
2.9. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.9.1. FUENTE.....	11
PRIMARIA.....	11
2.9.1.1. ENCUESTAS.....	11
2.9.1.2. ENTREVISTAS.....	12
2.9.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	12
2.9.2. FUENTE SECUNDARIA.....	12
2.9.2.1. NORMATIVA LEGAL.....	13



2.9.2.2. DOCUMENTOS INTERNOS.....	13
<b>3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	
3.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	14
3.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
3.3. OBJETIVO DE LA ADM. DE RECURSOS HUMANOS.....	15
3.4. MOTIVACIÓN HUMANA.....	16
3.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
3.5. FUNCIONES Y SUBFUNCIONES.....	16
3.5.1. INTEGRACIÓN.....	17
3.5.1.1. RECLUTAMIENTO.....	17
3.5.1.2. SELECCIÓN.....	17
3.5.1.3. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
3.5.1.4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	18
3.5.1.5. SEGURIDAD SOCIAL.....	18
3.5.2. DIRECCIÓN.....	18
3.5.2.1. ROTACIÓN.....	18
3.5.2.2. MOTIVACIÓN.....	19
3.5.2.3. AUSENTISMO.....	19
3.5.2.4. RELACIONES LABORALES.....	19
3.5.3. CONTROL.....	20
3.5.3.1. ARCHIVO.....	20
3.5.3.2. REGISTRO DE PERSONAL.....	20
3.5.3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
3.5.3.4. AUDITORIA DEL PERSONAL.....	20
3.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
3.6.1. DEFINICIÓN.....	21
3.6.2. RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS.....	21
3.6.3. ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	23
3.6.3.1. OBJETIVO DE MEDICIÓN.....	23
3.6.3.2. FACTORES QUE SE EVALÚAN.....	24
3.6.3.3. ENTRENAMIENTO DE LOS RESPONSABLES.....	24
3.6.3.4. MÉTODO DE EVALUACIÓN.....	25
3.6.3.4.1. MÉTODO TRADICIONAL.....	25
3.6.3.4.2. MÉTODO MODERNO.....	25
3.6.3.4.2.1. ESCALA GRÁFICA.....	25
3.6.3.4.2.2. ELECCIÓN FORZOSA.....	25
3.6.3.4.2.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	26
3.6.3.4.2.4. MÉTODOS DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	26
3.6.3.5. RETROALIMENTACIÓN.....	26
3.6.3.6. ACCIONES A TOMAR.....	27
3.6.4. RESTRICCIONES MÁS COMUNES.....	27
3.6.5. SOLUCIÓN A LAS RESTRICCIONES.....	27
3.7. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	28



3.7.1. RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	28
3.8. MANUAL DE FUNCIONES.....	29
3.9. PERFIL LABORAL.....	30
3.10. COMPETENCIAS.....	30
3.11. POLÍTICA SALARIAL.....	30
3.11.1. SALARIO FIJO.....	30
3.11.2. SALARIO VARIABLE.....	30
3.12. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	31
3.12.1. POLÍTICAS.....	31
3.12.2. NORMAS.....	31
3.12.3. PROTOCOLOS.....	31

#### **4. CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL Y ORGANIZACIONAL**

4.1. MARCO LEGAL.....	32
4.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	32
4.1.2. LEY GENERAL DEL TRABAJADOR.....	32
4.1.3. REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJADOR.....	32
4.2. MARCO ORGANIZACIONAL.....	33
4.2.1. PROCREDIT HOLDING.....	33
4.2.2. BANCO LOS ANDES PROCREDIT.....	34
4.2.3. TEMPLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
4.2.3.1. MISIÓN.....	35
4.2.3.2. VISIÓN.....	36
4.2.3.3. VALORES.....	36
4.2.4. ESTRUCTURA ORGANICA.....	36
4.2.5. OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS..	37
4.2.5.1. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.....	37
4.2.5.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	38
4.2.5.3. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO...	38
4.2.5.4. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO..	39
4.2.5.5. POLÍTICA SALARIAL.....	39

#### **5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO**

5.1. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	40
5.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	40
5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	40
5.2.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA.....	40
5.2.1.1. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	40
5.2.1.2. RESULTADOS DE LA MUESTRA.....	41
5.2.1.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..	44
5.2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	54
5.2.2.1. ANÁLISIS DEL TEMPLO DE LA CULTURA	



ORGANIZACIONAL, MISIÓN Y VISIÓN.....	54
5.2.2.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	54
5.2.2.3. ANÁLISIS DE MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS.....	56
5.2.2.4. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL.....	57
5.2.2.5. ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	57
5.2.2.6. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	58
5.2.3. CONCLUSIONES.....	58

## 6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN.....	60
6.2. TEMPLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	60
6.2.1. MISIÓN.....	60
6.2.2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	61
6.3. POLÍTICA SALARIAL.....	61
6.4. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	62

## ÍNDICE DEL MANUAL 64

<b>1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....</b>	<b>66</b>
1.1. Introducción.....	66
1.2. Objetivo.....	66
1.3. Alcance.....	66
1.4. Uso y Actualización.....	67
1.5. Confidencialidad y Difusión.....	67
1.6. Cumplimiento.....	67
1.7. Vigencia.....	68
1.8. Glosario de Términos.....	68
<b>2. CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>69</b>
2.1. Definición.....	69
2.2. Principios.....	70
2.3. Finalidad.....	70
2.4. Involucrados.....	71
2.5. Importancia.....	71
<b>3. CAPÍTULO III: POLÍTICAS.....</b>	<b>71</b>
<b>4. CAPÍTULO IV: NORMAS.....</b>	<b>74</b>
4.1. Responsabilidades.....	75
4.1.1. Del Personal Mando Medio.....	75
	76



4.1.2. Del Personal No Mando Medio.....	77
4.1.3. Del Comité de Evaluación.....	77
4.1.4. Del Comité de Apelación.....	78
4.1.5. De la Gerencia Nacional.....	78
4.2. Frecuencia y Cronograma de Actividades.....	80
4.3. Capacitación a los Evaluadores.....	80
4.4. Retroalimentación a los Evaluadores.....	81
4.5. Determinaciones.....	81
4.5.1. Ratificación.....	81
4.5.2. Incentivos Monetarios.....	81
4.5.3. Incentivos No Monetarios.....	83
4.5.4. Sanciones.....	84
4.6. Definición de Planes de Acción.....	85
4.7. Seguimiento.....	86
<b>5. CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTO - FLUJO.....</b>	<b>88</b>
<b>6. CLASIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS.....</b>	<b>88</b>
6.1. FORMULARIO PO-01 – PERSONAL OPERATIVO..	89
6.2. FORMULARIO PC-02 – PERSONAL COMERCIAL..	
6.3. FORMULARIO PMM-03 - PERSONAL MANDO MEDIO.....	89
6.4. FORMULARIO PP-04 – PERSONAL A PRUEBA .....	89
6.5. FORMULARIO SED-05 – SEGUIMIENTO A EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	90
7. ANEXOS – Formularios.....	90
6.5. GUÍA DE INDICADORES.....	91
6.6. GUÍA DE PERFILES.....	100
6.7. ANÁLISIS COMPARATIVO.....	106
6.8. ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO.....	109
6.9. IMPLEMENTACIÓN PRUEBA PILOTO.....	112
6.10. RESULTADOS ESPERADOS.....	113
6.11. RECOMENDACIONES.....	114

**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**



## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO No. 1:</b> Detalle de personal a nivel nacional.....	10
<b>CUADRO No. 2:</b> Personal Entrevistado.....	11
<b>CUADRO No. 3:</b> Resultados de la Muestra.....	41
<b>CUADRO No. 4:</b> Tabulación - Proceso de Administración de Personal.....	42
<b>CUADRO No. 5:</b> Tabulación en Porcentaje – Conocimiento de la existencia de un manual de Evaluación del Desempeño.....	47
<b>CUADRO No. 6:</b> Tabulación en Porcentaje – Objetividad del proceso.....	47
<b>CUADRO No. 7:</b> Tabulación en Porcentaje – Capacitación del evaluador...	48
<b>CUADRO No. 8:</b> Tabulación en Porcentaje – Conocimiento de los puntos a calificar.....	49
<b>CUADRO No. 9:</b> Tabulación en Porcentaje – Capacitación en el proceso de Evaluación del Desempeño.....	49
<b>CUADRO No. 10:</b> Tabulación en Porcentaje – Beneficios que brinda la evaluación.....	50
<b>CUADRO No. 11:</b> Tabulación en Porcentaje – Frecuencia del proceso.....	50
<b>CUADRO No. 12:</b> Tabulación en Porcentaje – Importancia del proceso.....	51
<b>CUADRO No. 13:</b> Tabulación en Porcentaje – Utilidad del actual formulario o protocolo de evaluación.....	52
<b>CUADRO No. 14:</b> Cronograma de Evaluación de Desempeño.....	79
	85



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>GRÁFICO No. 1:</b> Relación de sistemas de gestión de personal.....	22
<b>GRÁFICO No. 2:</b> Resultado del proceso de la evaluación del desempeño.....	23
<b>GRÁFICO No. 3:</b> Tabulación – Satisfacción del proceso de Gestión de Personal.....	43
<b>GRÁFICO No. 4:</b> Tabulación – Conocimiento de las responsabilidades del cargo.....	44
<b>GRÁFICO No. 5:</b> Tabulación – Satisfacción del proceso de Evaluación del Desempeño.....	45
<b>GRÁFICO No. 6:</b> Tabulación – Objetividad del Proceso.....	45
<b>GRÁFICO No. 7:</b> Tabulación – Involucramiento y conocimiento del evaluador en el proceso.....	50
<b>GRÁFICO No. 8:</b> Proceso de selección de Altos Potenciales.....	82





## PRESENTACIÓN

El presente trabajo dirigido se ha desarrollado en la institución financiera Banco Los Andes Procredit S.A. de la ciudad de La Paz, con el objetivo de mejorar el proceso de la Evaluación del Desempeño a través de la implementación de un Manual de Políticas, Normas, Procedimientos y Protocolos de Evaluación.

El mencionado trabajo se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Hace referencia a los antecedentes generales, que nos permite conocer los motivos que justifican la elaboración del presente trabajo, así como también, el objetivo general y objetivos específicos que direccionarán a una solución de la problemática planteada. Este capítulo también contempla el alcance de esta investigación.

**Capítulo II:** Comprende la descripción de la metodología y universo de investigación que se aplicó y las fuentes de información utilizadas.

**Capítulo III:** Menciona el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base para la interpretación y análisis del presente trabajo. Este capítulo hace referencia general del tema a tratar y una descripción concisa que permite entender con mayor facilidad la terminología y conceptos esenciales.

**Capítulo IV:** En esta sección se detalla el marco legal y organizacional. El primero, se refiere a todas las normativas, leyes y decretos concernientes al presente trabajo de investigación y el segundo, refiere a la descripción estructural y filosofía del Banco Los Andes Procredit S.A.

**Capítulo V:** Corresponde al análisis que determina la situación y tendencias de la presente investigación. Los resultados obtenidos se basa en datos recogidos del personal de Banco Los Andes Procredit. S.A., lo que permite juzgar de mejor forma la situación actual.

**Capítulo VI:** Se plantea la propuesta para la solución de los problemas identificados en el análisis de situación, con el fin de mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño a través de un manual de políticas, normas, procedimientos y protocolos de medición. De esta manera, el personal se sentirá mucho más identificado porque su evaluación laboral será más objetiva.

Finalmente, se presentarán los resultados esperados y las recomendaciones para el éxito en la implementación del trabajo dirigido.



## **IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Caso: Banco Los Andes Procredit S.A.**

**La Paz – Bolivia**

### **1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) se refiere al conjunto de políticas y prácticas que influyen en la gente que trabaja para una organización. Las diversas actividades de la ARH están orientadas a direccionar a la organización al logro de sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva.

La ARH tiene el propósito de proveer de personal a la organización y mantener un alto rendimiento en los empleados por medio de los siguientes elementos: planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, remuneración, prestaciones y evaluación del desempeño.

Hoy en día, muchas empresas con el fin de sobrevivir en un ambiente global intensamente competitivo, requieren empleados con alto nivel de desempeño, esto ha generado en las organizaciones la necesidad de crear un método que dé la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que faciliten un desempeño exitoso; lo cual se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.



Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo en la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización (Chiavenato, 1988).

Debido a lo anteriormente mencionado es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse en el hombre. De ahí que surgieron las preguntas: ¿Cómo potenciarlo? ¿Qué lo lleva a ser más eficiente?

El factor humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente, los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante, éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales (Chiavenato, I, 1988).

Para Banco Los Andes Procredit S.A., el desarrollo personal y profesional de sus funcionarios es fundamental, por este motivo, es de vital importancia la Evaluación del Desempeño como herramienta de medición en el rendimiento laboral e identificación del personal.

Por lo tanto, en el presente trabajo se precisará si efectivamente la actual herramienta de evaluación del desempeño en Banco Los Andes Procredit, cumple el objetivo respecto al rendimiento, desarrollo profesional e identificación del personal con la institución.

## **1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En Banco Los Andes Procredit S.A., el proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo dos veces al año; a principio y mediados de gestión. El objetivo de esta herramienta es medir el rendimiento de los funcionarios en sus puestos de trabajo.



Actualmente no existe un documento que establezca las políticas, normas y procedimientos de medición, ni objetivos respecto a la aplicación de la evaluación del desempeño, es por este motivo que, al momento de la ejecución de este proceso de evaluación, empiezan los cuestionamientos respecto a criterios de calificación, tanto en el evaluado como en el evaluador.

A la vez, los tres tipos de formularios de desempeño que se utilizan: “Front Office (personal de atención al cliente), Back Office (personal operativo) y Mandos Medios, tienen las mismas competencias de evaluación y la calificación no es de forma cuantitativa.

En este sentido se plantea la siguiente pregunta:

**¿De qué manera la falta de una manual de políticas, normas, procedimientos y correctos protocolos de medición para la evaluación del desempeño, afecta la toma de decisiones gerenciales respecto al desempeño laboral del personal en Banco Los Andes Procredit S.A.?**

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Políticas, Normas, Procedimientos y Protocolos de Evaluación de Desempeño que permita alinear los criterios de calificación en este proceso, asegurando la obtención de una información objetiva y confiable acerca del rendimiento laboral de todos los funcionarios de Banco Los Andes Procredit S.A.

#### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer políticas de evaluación del desempeño
- ✓ Establecer normas de evaluación del desempeño



- ✓ Elaborar un manual de procedimientos de evaluación del desempeño
- ✓ Diseñar protocolos de medición en función a objetivos del cargo
- ✓ Establecer indicadores conductuales que sirvan de guía a los protocolos de medición
- ✓ Ajustar el perfil de cargos según el objetivo del puesto.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Los gerentes necesitan proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renuncias, identificar las necesidades de capacitación y defender las decisiones del personal, además, tomar en cuenta las repercusiones legales<sup>1</sup>.

Esto se puede lograr con una correcta administración de la evaluación del desempeño, para ello, es necesario contar con un manual de políticas, normas, procedimientos y protocolo de medición bien definidos.

### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Este tipo de estudio es relevante, ya que, la implementación de un manual de políticas, normas, procedimientos y protocolos de evaluación del desempeño, permitirá a la dirección de Banco Los Andes Procredit S.A., tomar decisiones más objetivas respecto a su personal.

---

<sup>1</sup> Evaluación del Desempeño – ADMINISTRACIÓN – Wayne Mondí



### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se aplicará el método deductivo, porque permitirá obtener informaciones concretas y precisas de las falencias y debilidades del actual proceso de evaluación del desempeño. Asimismo, revelará la conformidad o disconformidad del proceso por parte del evaluado o/y evaluador.

### **1.4.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

La ausencia de un manual de políticas, normas, procedimientos y protocolos de evaluación del desempeño, genera diversidad de criterios de calificación en los evaluadores, dando como consecuencia un alto grado de riesgo en la desmotivación laboral.

Una persona desmotivada para una organización es un peso muerto con el que debe cargar, y se transforma en un gasto permanente en la medida que esta persona, que asumimos competente, no rinde al 100%.

### **1.4.5. JUSTIFICACIÓN LEGAL**

El ámbito legal es muy importante para el funcionamiento y buen desempeño de toda organización. Las normas en las que se rige Banco Los Andes Procredit S.A. son:

- ✓ Constitución Política del Estado
- ✓ Ley General del Trabajo
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Código de Conducta



## **1.5. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO**

La investigación del presente trabajo dirigido, se realizará en Banco Los Andes Procredit S.A. de la ciudad de La Paz, ubicada en la Av. 16 de Julio No. 1486 – El Prado, Oficina Central.

### **1.5.2. ÁMBITO INSTITUCIONAL**

La investigación del presente trabajo dirigido, se llevará a cabo dentro del sector privado, en Banco Los Andes Procredit S.A., la cual desempeña sus actividades en el rubro de servicios financieros, los que están comprendidos en el sector de la economía.

### **1.5.3. ÁMBITO TEMÁTICO**

El ámbito temático para el presente trabajo esta basado en el área de Recursos Humanos del sector financiero.

### **1.5.4. ÁMBITO SOCIAL**

La investigación y estudio del presente trabajo involucra a todos los funcionarios de Banco Los Andes Procredit S.A. sin distinción de niveles jerárquicos. Solo la Gerencia Nacional está exenta de este proceso debido a que son evaluados por el Directorio.

### **1.5.5. ÁMBITO TEMPORAL**

El presente trabajo dirigido estará en vigencia a partir del mes de mayo del 2012 finalizando en el mes de septiembre del mismo año.



Sin perjuicio de lo anterior, las condiciones aquí establecidas mantendrán sus efectos y cumplirán con lo establecido en el convenio entre la Universidad Mayor de San Andrés (carrera de Administración de Empresas) y Banco Los Andes Procredit S.A. de la ciudad de La Paz.

#### **1.5.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la presente investigación está dirigido a todo el personal de Banco Los Andes Procredit S.A.





## 2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. DEFINICIÓN

Desde el punto de vista científico, el método es un proceso lógico a través del cual se obtiene el conocimiento<sup>2</sup>. La metodología es el conocimiento del método o como dice Pardina: "...el estudio crítico del método". Mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de esos pasos<sup>3</sup>.

### 2.2. OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

Alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo dirigido a través de la ejecución de una acción planificada de investigación y análisis, es decir, resolver los problemas del proceso de evaluación del desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A.

### 2.3. MÉTODO: DEDUCTIVO

El método que se utilizará en el presente trabajo dirigido será el deductivo, que consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, este método consta de las siguientes etapas<sup>4</sup>:

- ✓ Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar
- ✓ Reduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- ✓ Con base en las deducciones anteriores, se formula la hipótesis.
- ✓ Se observa la realidad para confirmar la hipótesis

<sup>2</sup> Métodos y Técnicas de Investigación – Lourdes Munch, Ernesto Angeles. Ed. Trillas México

<sup>3</sup> Pardinas, Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Siglo XXI Ed, México, 1971.

<sup>4</sup> Métodos y Técnicas de Investigación – Lourdes Munch, Ernesto Angeles. Ed. Trillas México



## 2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para el presente trabajo será Descriptiva – Aplicada, que consiste en:

**Descriptiva:** Logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus particularidades y propiedades, además, ordena, agrupa o sistematiza los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

**Aplicada:** También llamada práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, en este caso, el investigador se interesa primordialmente por las consecuencias prácticas.

Con esta técnica, se logrará obtener un resultado de la información a través de un estudio sistematizado que es basado principalmente en la práctica.

## 2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera puede afectar a la presente investigación la no identificación del problema central en el proceso de evaluación del desempeño de Banco Los Andes Procredit S.A.?

## 2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del presente trabajo es Banco Los Andes Procredit S.A., que tiene presencia en los 9 departamentos con 70 agencias a nivel nacional y 2 oficinas centrales, en las ciudades de La Paz y Santa Cruz. El número de personal es de 1400.



## 2.7. UNIVERSO

El presente trabajo dirigido toma en cuenta como universo a todo el personal a nivel nacional de Banco Los Andes Procredit S.A. excepto Gerencia Nacional, que hacen un total de 1400 funcionarios.

**CUADRO NO. 1**  
**DETALLE DE PERSONAL A NIVEL NACIONAL**

	No. De Personal
Mando Medio (Jefe y Encargado)	225
Oficial Comercial	340
Asesor de Cliente	115
Asistente Operativo	75
Otros	645
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>

## 2.8. MUESTRA

La muestra de estudio será el personal de agencia que compone los siguientes cargos:

- ✓ Jefes de Agencia
- ✓ Oficiales de Crédito
- ✓ Operativos y Plataforma

Se encuestaron a 85 funcionarios, según la siguiente clasificación:



## CUADRO NO. 2

### PERSONAL ENTREVISTADO

Cargo	No. De Empleados Encuestados
Operativos y Plataforma	23
Jefe de Agencia	4
Oficiales	58
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

## 2.9. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 2.9.1. FUENTE PRIMARIA

La información primaria se obtuvo de los funcionarios de Banco Los Andes Procredit S.A., en especial de la Oficina Central La Paz y Agencias de las ciudades de La Paz y El Alto, referente al proceso de evaluación del desempeño, mediante encuestas. También se entrevistó al Encargado Nacional de Recursos Humanos.

#### 2.9.1.1. ENCUESTA

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla del proceso que está en observación.

Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas formalizadas dirigidas a una muestra representativa



o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación<sup>5</sup>

### **2.9.1.2. ENTREVISTA**

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas con el fin de obtener información y/u opinión respecto a algo. En este tipo de comunicación oral debemos tomar en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista.

### **2.9.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de conocimientos ha sido lograda mediante la observación.

## **2.9.2. FUENTE SECUNDARIA**

Para este trabajo de investigación se revisaron los documentos internos citados a continuación:

---

<sup>5</sup> Wikipedia.org – Wikipedia, Enciclopedia Libre



### **2.9.2.1. NORMATIVA LEGAL**

- ✓ Constitución Política del Estado
- ✓ Ley General del Trabajo
- ✓ Reglamento interno del trabajador
- ✓ Código de Conducta

### **2.9.2.2. DOCUMENTOS INTERNOS**

- ✓ Estadísticas de crecimiento y desempeño comercial
- ✓ Manuales de funciones
- ✓ Normativas de Recursos Humanos
- ✓ Circulares Internas referentes a la evaluación del desempeño



### 3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

#### 3.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL

Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.<sup>6</sup> A continuación se detalla este proceso:

**Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.<sup>7</sup>

**Organización:** Determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.<sup>8</sup>

**Dirección:** Influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.<sup>9</sup>

**Control:** Mide y corrige el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración – Idalberto Chiavenato – 7ma Edición 2004 Pág. 10

<sup>7</sup> Administración y Dirección – Díaz Castro Emilio, García del Junco, Martín Jemen – MC Hill Interamericana 2001, pág. 4

<sup>8</sup> Administración – Robbins Stephen y Coulter Mary Pearson – 8va. Edición 2005, Pág. 7-9

<sup>9</sup> Administración una Perspectiva Global - Koonts Harold y Wiehrich Heinz – MC Hill Interamericana 2004

<sup>10</sup> Administración una Perspectiva Global - Koonts Harold y Wiehrich Heinz – MC Hill Interamericana 2004



### 3.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.<sup>11</sup>

Las organizaciones exitosas consideran los recursos humanos como activos que deben administrarse de acuerdo con sus necesidades. Las empresas más competitivas trabajan ahora en asegurarse de contar con empleados disponibles de aquí a una década, ambiciosos y capaces de enfrentar desafíos competitivos. Este esfuerzo consiste cada vez más en atraer a los individuos más talentosos y estimularlos para que se desempeñen a niveles superiores.<sup>12</sup>

### 3.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la ARH son<sup>13</sup>:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

---

<sup>11</sup> Gestión del Talento Humano – Idealberto Chiavenato – Mc.Hill Pág. 9

<sup>12</sup> Administración Hellriegel/Jackson/Slocum – 9na Edición Tomson – Pág. 344

<sup>13</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato -5ta Edición MC Hill 1999 – Pág. 13





### **3.4. MOTIVACIÓN HUMANA<sup>14</sup>**

Motivo: Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarle un estímulo externo (que proviene del ambiente) o ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia que indique y justifique los motivos de su accionar.

#### **3.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de motivación (en el nivel individuo) conduce al de clima organizacional (en el nivel organización). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional

El clima organizacional es la propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los individuos en la organización y que influye en su comportamiento.

### **3.5. FUNCIONES Y SUBFUNCIONES**

Debido a que la ARH no sólo es un área de gran importancia, sino también de gran complejidad, se requiere dividirla en distintas áreas, pasos, funciones o políticas para tener un mayor y mejor control de la misma.

La ARH consta de tres subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados, mismos que son detalladas a continuación:

---

<sup>14</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato -5ta Edición MC Hill 1999 – Pág. 8



### **3.5.1. INTEGRACIÓN**

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, selección, contratación, planeación de carreras, capacitación, etc., tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que pueden cumplir eficaz y eficientemente sus tareas<sup>15</sup>

#### **3.5.1.1. RECLUTAMIENTO**

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización<sup>16</sup>

#### **3.5.1.2. SELECCIÓN**

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficacia y rendimiento del personal.<sup>17</sup>

#### **3.5.1.3. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL (INDUCCIÓN)**

A medida que nuevos funcionarios ingresan a la organización, se requiere que se integren a sus funciones mediante la

---

<sup>15</sup> Administración Michael Hitt Porter, México DC Pearson

<sup>16</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – MC Hill 2000 Pág. 208

<sup>17</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – MC Hill 1999 Pág. 23



socialización organizacional, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él.<sup>18</sup>

#### **3.5.1.4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera y con los planes de la organización, su visión, misión y valores.<sup>19</sup> El entrenamiento se basa en la tutoría o trabajo de campo.

#### **3.5.1.5. SEGURIDAD SOCIAL**

Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente., instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.<sup>20</sup>

### **3.5.2. DIRECCIÓN**

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.<sup>21</sup>

Dentro de esta función se encuentran:

<sup>18</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – MC Hill 1999 Pág. 24

<sup>19</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Martha Alles – Ediciones Granica – Pág. 219

<sup>20</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Mc Graw Hill – Pág. 397

<sup>21</sup> Administración - Koontz O'Donnel – 8va. Edición – Pág. 508



### **3.5.2.1. ROTACIÓN**

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.<sup>22</sup>

### **3.5.2.2. MOTIVACIÓN**

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene a la conducta.<sup>23</sup>

### **3.5.2.3. AUSENTISMO**

Es la suma de los períodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.<sup>24</sup>

### **3.5.2.4. RELACIONES LABORALES**

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un

---

<sup>22</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – 5ta Edición – Ed. Mc Graw Hill – Pág. 17

<sup>23</sup> Psicología Educativa – Woolfolk Anita – 9na Edición – Pearson Educación – Pág. 669

<sup>24</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – 5ta Edición – Ed. Mc Graw Hill – Pág. 18



contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.<sup>25</sup>

### **3.5.3. CONTROL**

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.<sup>26</sup>

#### **3.5.3.1. ARCHIVO**

Los archivos de oficina o gestión están formados por los documentos producidos y recibidos por las oficinas en el desarrollo de las funciones y actividades que tienen encomendadas, y que son conservados para la toma de decisiones, apoyo en la tramitación de asuntos y defensa de derechos.

#### **3.5.3.2. REGISTRO DE PERSONAL**

Es un sistema por medio del cual se lleva una anotación sobre toda la información relativa del personal de la organización en términos personales, profesionales y funcionales.

#### **3.5.3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es una sistémica apreciación del desempeño y desarrollo del individuo en el trabajo. La evaluación es un concepto dinámico, ya que las personas son siempre evaluadas con cierta continuidad en las organizaciones.<sup>27</sup>

#### **3.5.3.4. AUDITORIA DEL PERSONAL**

<sup>25</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Enciclopedia libre

<sup>26</sup> [www.elprisma-portaldeinvestigadores.com](http://www.elprisma-portaldeinvestigadores.com) - Teorías de Henry Fayol

<sup>27</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – 5ta Edición – Ed. Mc Graw Hill – Pág. 35



Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.<sup>28</sup>

### **3.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **3.6.1. DEFINICIÓN**

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que involucra al evaluado y al evaluador; además, representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual. Es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona en el cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.<sup>29</sup>

#### **3.6.2. RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS**

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros sistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de una persona si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le

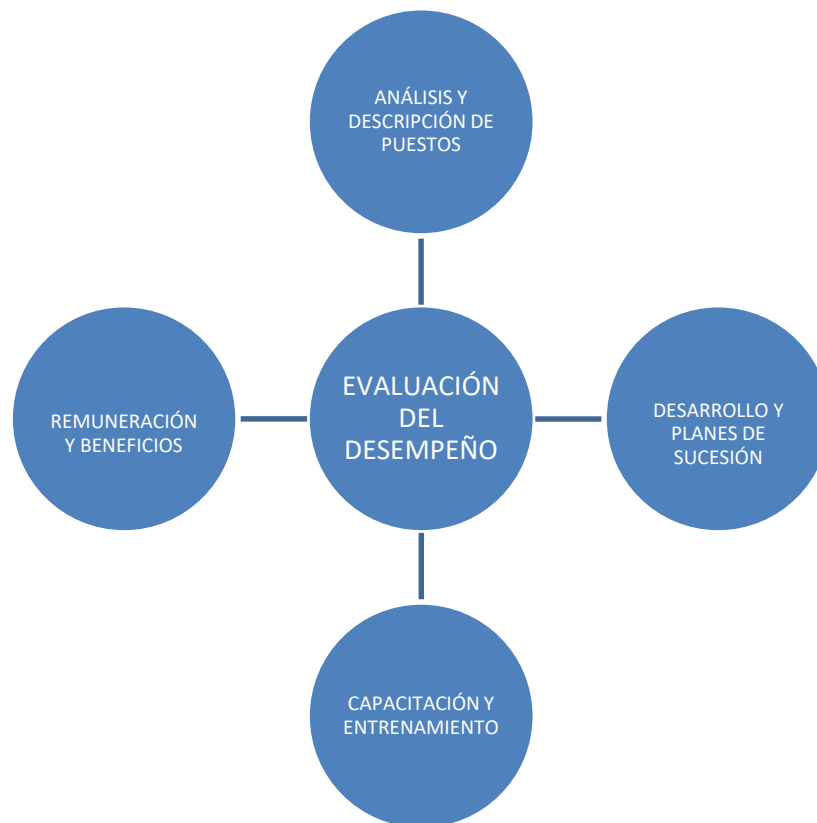
<sup>28</sup> [www.rhh-web.com](http://www.rhh-web.com) La web de los Recursos Humanos

<sup>29</sup> Gestión del Talento Humano – Idealberto Chiavenato – Ed. McHill Cap. 8.

comunicaron los alcances del mismo, y se definieron los objetivos a alcanzar en el año.<sup>30</sup>

Existen varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción del cliente.

**GRÁFICO NO. 1**  
**RELACION DE SISTEMAS**

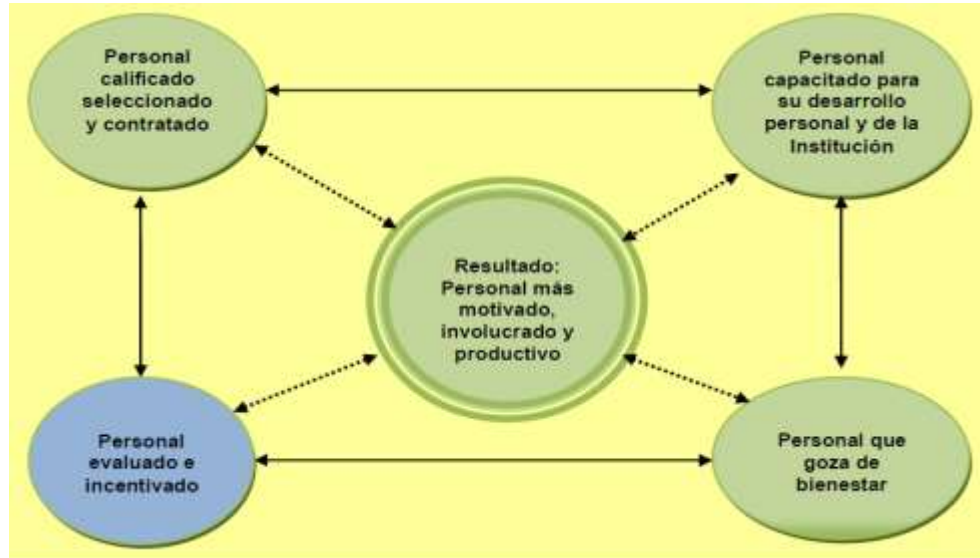


**Fuente: Subsistema de RRHH – Martha Alles**

<sup>30</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Martha Alles – Ed. Granica Pág. 263

## GRÁFICO NO. 2

## RESULTADO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Martha Alles

### 3.6.3. ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

#### 3.6.3.1. OBJETIVO DE LA MEDICIÓN

La evaluación del desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Los objetivos fundamentales son:<sup>31</sup>

- ✓ Permitir condiciones de medición del recurso humano.
- ✓ Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- ✓ Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los individuales.

<sup>31</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – 5ta Edición – Ed. Mc Graw Hill – Pág. 37





### 3.6.3.2. FACTORES DE LA EVALUACIÓN

Aquellos factores que afectan el logro de metas u objetivos de la organización, las mismas que serán definidas con carácter previo. Se refiere a hechos concretos y a comportamientos demostrados en un período determinado.<sup>32</sup>

### 3.6.3.3. ENTRENAMIENTO A LOS RESPONSABLES

La responsabilidad se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En su mayoría, la máxima autoridad es quién realiza la evaluación. Cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.<sup>33</sup>

Es importante mencionar el entrenamiento que debe tener cada evaluador. Se entrena cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea.<sup>34</sup>

Se recomienda los siguientes puntos para el entrenamiento:

- ✓ Los evaluadores son los que realizan la evaluación de su equipo, si bien el área de recursos humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.
- ✓ Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito depende de ellos.

<sup>32</sup> Gestión Del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Mc Graw Hill - Capítulo 8

<sup>33</sup> Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato – 5ta Edición – Ed. Mc Graw Hill – Pag 36

<sup>34</sup> Gestión Del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Mc Graw Hill - Capítulo 8



### **3.6.3.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones. Sin embargo, es importante mencionar que existen dos tipos de métodos de evaluación:

#### **3.6.3.4.1. TRADICIONAL**

Se basan en decisiones subjetivas (antigüedad en el cargo, puntualidad, etc.) aspectos específicos sin tomar en cuenta factores que involucran el desempeño.

#### **3.6.3.4.2. MODERNO**

Los métodos más utilizados de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, selección forzosa, investigación del campo, incidentes críticos y listas de verificación.

##### **3.6.3.4.2.1. ESCALAS GRÁFICAS**

Método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación.

##### **3.6.3.4.2.2. ELECCIÓN FORZOSA<sup>35</sup>**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque,

---

<sup>35</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Evaluación del Desempeño



las que más se apliquen al desempeño del empleado.

#### **3.6.3.4.2.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

#### **3.6.3.4.2.4. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS<sup>36</sup>**

Es tradicional y bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos que representan desempeño muy positivo o muy negativo).

#### **3.6.3.5. RETROALIMENTACIÓN**

Antes de tener la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En la reunión finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Evaluación del Desempeño

<sup>37</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Evaluación del Desempeño



### 3.6.3.6. ACCIONES A TOMAR

En función a los resultados las acciones a tomar pueden ser:

- ✓ Promoción
- ✓ Incentivo económico
- ✓ Incentivo no económico (memo de felicitación, bonos)
- ✓ Capacitación
- ✓ Desvinculación

### 3.6.4. RESTRICCIONES MÁS COMUNES<sup>38</sup>

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son<sup>39</sup>:

- ✓ Carencia de normas
- ✓ Criterios subjetivos o poco realistas
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y evaluador
- ✓ Errores del evaluador
- ✓ Mala retroalimentación
- ✓ Comunicaciones negativas

### 3.6.5. SOLUCIÓN A LAS RESTRICCIONES

- ✓ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de formularios e instructivo o manuales.

<sup>38</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Evaluación del Desempeño

<sup>39</sup> DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS – MARTHA ALLES - CAPÍTULO 6



- ✓ Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.<sup>40</sup>

### 3.7. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y a dónde pretende llegar. Primero se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados en un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales) y, los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.<sup>41</sup>

#### 3.7.1. RELACION DE LA APO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Muchas empresas aplican alguna forma de sistemas de planeación y control orientados hacia resultados. La APO es un proceso cíclico que frecuentemente consta de cuatro pasos como forma de alcanzar el desempeño deseado.<sup>42</sup>

- ✓ **Establecimiento de objetivos:** determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño futuro para el empleado, con el contexto de metas y recursos unitarios globales.
- ✓ **Planeación de la acción:** planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto a cómo alcanzar

<sup>40</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Martha Alles – Cap.6

<sup>41</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración – Idealberto Chiavenatto – Ed McHill Pág. 406

<sup>42</sup> Administración de Recursos Humanos – Wayne Mondy – Capítulo 6 Evaluación del Desempeño Pág. 137



tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados, por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además, se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

- ✓ **Revisiones periódicas:** evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, que se realiza de manera informal y algunas veces espontánea.
- ✓ **Evaluación anual:** evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de la APO también emplean la evaluación del desempeño para encadenar las recompensas a los empleados con el nivel de resultados alcanzados.

### 3.8. MANUAL DE FUNCIONES

**Manual:** Es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicios entre otros<sup>43</sup>.

**Funciones:** Clasificación de tareas que conforman y diferencias de las demás funciones o cargos de la organización. Es detallar los deberes y responsabilidades que comprende.

**Manual de Funciones:** Relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, es narrativa y expositiva, además, destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Administración – Idalberto Chiavenato - 1994

<sup>44</sup> Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Mc Graw Hill – Pág. 184



### 3.9. PERFIL LABORAL

Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos (conocimiento técnico), habilidades que el puesto requiere y el contexto en que las tareas son realizadas.<sup>45</sup>

### 3.10. COMPETENCIAS

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño. Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito.<sup>46</sup>

### 3.11. POLÍTICA SALARIAL

Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.<sup>47</sup>

#### 3.11.1. SALARIO FIJO

Es aquel que se encuentra integrado por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud y es percibido de forma mensual.

#### 3.11.2. SALARIO VARIABLE

**Bonos o Comisiones:** son porcentajes sobre ventas, cobranzas o sobre ambos conceptos. Se aplica a vendedores y cobradores.

---

<sup>45</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Martha Alles – Ediciones Granica

<sup>46</sup> Empleo – El Proceso de Selección – Martha Alles – Ediciones Macchi – Pág. 143

<sup>47</sup> [www.politicasalarial.org](http://www.politicasalarial.org) Políticas Salariales



Generalmente la aplicación de este método es una mezcla de desempeño con resultados propios y de la organización.<sup>48</sup>

### **3.12. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA**

#### **3.12.1. POLÍTICAS**

Curso o método de acción que ha sido seleccionado deliberadamente y que guía o tiene influencia en decisiones futuras. Guías que conducen las actividades de una determinada organización con miras a la consecución de un fin u objetivo.<sup>49</sup>

#### **3.12.2. NORMAS**

Regula la conducta humana en un tiempo y lugar definidos, prescribiendo a los individuos, frente a determinadas circunstancias condicionantes, deberes, facultades, y establece una o mas sanciones coactivas para el supuesto de que dichos deberes no sean cumplidos.<sup>50</sup>

#### **3.12.3. PROTOCOLOS**

Hoja en la que se marcan determinadas instrucciones.<sup>51</sup> Ciertas reglas establecidas para las ceremonias oficiales o trato social.

---

<sup>48</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Martha Alles – Ediciones Granica – Pág. 357

<sup>49</sup> Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas – Manuel Osorio – 23 va. Edición – Editorial Ediasa

<sup>50</sup> Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas – Manuel Osorio – 23 va. Edición – Editorial Ediasa

<sup>51</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española





## 4. CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

### 4.1. MARCO LEGAL

El presente trabajo tiene como base legal la siguiente normativa:

#### 4.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

**Art. 46**, párrafo I: Toda persona tiene derecho, numeral 1) Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que asegure para sí y para su familia una existencia digna, 2) A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias. Concordante con el art. 48 párrafos I de esta misma norma marco, que a la letra dice; Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

#### 4.1.2. LEY GENERAL DEL TRABAJO

**Art. 65.-** La vacancia producida en cualquier cargo será provista con el empleado u obrero inmediatamente inferior, siempre que reúna honorabilidad, competencia y antigüedad en el servicio. Esta disposición se aplicara sin distinción de sexo.

#### 4.1.3. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.

**Título V, Capítulo I, De los Derechos de los trabajadores, Art. 57)** Derechos de los trabajadores, Inc. o) Al pago de la remuneración correspondiente con las responsabilidades de su cargo y la eficiencia de su desempeño, tomando en cuenta el perfil de competencias, los resultados obtenidos, las evaluaciones del desempeño y las responsabilidades del cargo.



**Título VI**, De la Administración Personal, Cap. III, De las categorías y ascensos, Art. 79) Ascensos.- para las promociones y ascensos, se tendrá en cuenta, además de los factores de honestidad, responsabilidad, compromiso, competencia y antigüedad, determina los siguientes requisitos:

- a) Estudios realizados.
- b) Rendimiento y productividad en el trabajo.
- c) Experiencia.
- d) Idoneidad.
- e) Disciplina.
- f) Responsabilidad.
- g) Cortesía, trato, sociabilidad y cooperación.
- h) Don de mando, capacidad de organización y coordinación, cuando se trate de cargos jerárquicos.
- i) Iniciativa e identificación con los objetivos del Banco.

El cumplimiento de los requisitos anteriores se calificara mediante la evaluación del desempeño de acuerdo con el reglamento respectivo.

## **4.2. MARCO ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1. PROCREDIT HOLDING**

Es la empresa matriz de un grupo internacional de 21 bancos. ProCredit Holding fue fundado en 1998, bajo el nombre de Internationale Micro Investitionen AG (IMI) por la compañía IPC, pionera en consultoría de financiación del desarrollo.

ProCredit Holding tiene sede en Fráncfort del Meno. Es el accionista mayoritario de Banco Los Andes ProCredit S.A. Está conformado por 21 bancos que tienen presencia en Europa del Este, África y América Latina.



#### 4.2.2. BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.

Inicia actividades en el año 1992 como Asociación Pro Crédito, una ONG creada con el apoyo de la cooperación del gobierno alemán que comenzó con la actividad del microcrédito. En 1995 se convierte en Los Andes FFP.

Luego de casi 10 años de operar como Los Andes F.F.P. dan un paso muy importante en su vida institucional convirtiéndose en Banco Los Andes ProCredit.

El haber prestado servicios financieros a grupos no atendidos por el sistema financiero tradicional y perfeccionar la tecnología crediticia acorde al segmento, permite hoy crecer sólidamente y ampliar la gama de nuestro portafolio de productos prioritariamente a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Actualmente es la Institución líder en el mercado boliviano; opera con 70 Agencias y 2 oficinas centrales distribuidas en el territorio Nacional y cerca de 1.400 funcionarios. Banco Los Andes Procredit S.A., forma parte del grupo ProCredit.

#### DATOS FINANCIEROS IMPORTANTES EN MILES DE DÓLARES – GESTIÓN - 2012

TOTAL ACTIVOS	631.719
CARTERA BRUTA	484.133
ROE	14.10%
CARTERA EN MORA	0.70%
CALIFICACIÓN RIESGO FITCH	AAA



## 4.3. TEMPLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 4.3.1. MISIÓN

Banco Los Andes ProCredit es un banco orientado al desarrollo que ofrece servicios financieros integrales, brindando un servicio de excelencia para empresas y personas particulares.

Nuestras actividades se rigen por una serie de principios fundamentales: valoramos la transparencia en la comunicación con los clientes, no fomentamos el crédito al consumo, y suministramos servicios basados en la buena comprensión de la situación de cada cliente y en un prudente análisis financiero. Este enfoque de práctica bancaria responsable nos permite establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la confianza mutua.

En nuestras operaciones con clientes empresariales nos orientamos principalmente a las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas, porque estamos convencidos que éstas son quienes crean el mayor número de empleos y contribuyen significativamente a las economías en las que operan.

Ofreciendo soluciones simples y accesibles de depósitos y servicios bancarios e invirtiendo considerables recursos en la educación financiera, aspiramos a fomentar una cultura de ahorro y responsabilidad que contribuya a una mayor estabilidad y seguridad en los hogares de la gente común.

Nuestros accionistas buscan obtener una rentabilidad sostenible de su inversión a largo plazo, en lugar de concentrarse en la maximización de ganancias en el corto plazo. Esto nos permite invertir considerables recursos en la capacitación y desarrollo de nuestro personal, para crear un ambiente de trabajo abierto y



eficiente, y brindar a nuestros clientes un servicio amable y competente.

#### **4.3.2. VISIÓN**

“Ser en Bolivia el banco líder y referente en servicios financieros integrales para las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas, así como la primera opción en confiabilidad y solidez para los ahorristas en el país”.

#### **4.3.3. VALORES**

Seis principios esenciales guían las operaciones de las instituciones ProCredit:

- ✓ Transparencia
- ✓ Cultura de comunicación abierta
- ✓ Responsabilidad social y tolerancia
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Altos estándares profesionales
- ✓ Elevado grado de integridad y compromiso personal

#### **4.3.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura orgánica es la disposición sistemática de los órganos que integran una organización.

##### **✓ ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Accionistas

Directorio

Gerencia General

##### **✓ ÓRGANOS DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO**



Auditoria Interna

ASFI

BCB

ASOBAN

✓ **ÓRGANOS DE PLANEAMIENTO**

Operaciones

Administración

Recursos Humanos

Créditos

Finanzas

Riesgos

Comercial

Análisis

Marketing

Sistemas

✓ **ÓRGANOS DE EJECUCIÓN**

Gerencias Nacionales

Jefaturas Nacionales

Encargados Nacionales

✓ **ÓRGANOS OPERATIVOS**

Gerencias Regionales

Jefes Regionales

Jefes de Agencia

Encargados de Operaciones

#### **4.3.5. OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

##### **4.3.5.1. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Fortalecer la gestión de Recursos Humanos para contribuir al cumplimiento del objetivo institucional.



- ✓ Promover y ejecutar la política de selección de personal establecida, a fin de proveer oportunamente Recursos Humanos calificados y comprometidos con la filosofía de la Institución.
  
- ✓ Fortalecer la formación del personal, desarrollando y estableciendo programas que permitan brindar una capacitación acorde a los requerimientos y necesidades de la Institución y del funcionario.

#### **4.3.5.2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas de Recursos Humanos responden a la filosofía de comunicación abierta y transparente con el personal, enfoque que es compartido por todos los bancos del Grupo a nivel mundial.

La formación del personal es un objetivo clave. Esto impulsa a invertir en el desarrollo y la formación especializada del recurso humano, a través de diferentes programas de capacitación dentro y fuera del país. El crecimiento, desarrollo de sus habilidades y destrezas, es compromiso constante para enfrentar entornos desafiantes.

#### **4.3.5.3. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

No cuenta con políticas de evaluación del desempeño



#### **4.3.5.4. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Brindar oportunidades de desarrollo a nuestros funcionarios, creando un ambiente de trabajo motivante y desafiante en un entorno de alto desempeño y elevados estándares éticos.

Invertir en nuestro personal no sólo significa mejorar sus habilidades y conocimientos técnicos. Buscamos también fomentar una cultura de comunicación abierta, así como el de desarrollar habilidades de gestión necesarias para sustentar un enfoque ético en el desarrollo del negocio.

#### **4.3.5.5. POLÍTICA SALARIAL**

El salario se rige a la escala de niveles y categorías vigente de cada gestión según los siguientes casos:

- ✓ Promoción y Ascenso
- ✓ Resultados de la evaluación del desempeño
- ✓ Incremento gubernamental





## **5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO**

### **5.1. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

#### **5.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar las falencias del proceso de evaluación del desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A., para formular las soluciones que aseguren un resultado eficiente.

#### **5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Interpretar los resultados obtenidos.
- ✓ Detectar las falencias en el proceso de la evaluación del desempeño.
- ✓ Analizar la Misión y Visión de Banco Los Andes Procredit S.A.
- ✓ Analizar el objetivo de la unidad de recursos humanos.
- ✓ Analizar el actual proceso de evaluación del desempeño.

### **5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **5.2.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA**

##### **5.2.1.1. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis del presente trabajo es Banco Los Andes Procredit S.A., que tiene presencia en los 9 departamentos con 70 agencias a nivel nacional y 2 oficinas centrales, en las ciudades de La Paz y Santa Cruz. El número de personal es de 1400, sin tomar en cuenta a la Gerencia Nacional.



### 5.2.1.2. RESULTADOS DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada para la presente investigación es detallada a continuación:

**CUADRO NO. 3**

Cargo	No. De Empleados Encuestados
Operativos y Plataforma	23
Jefe de Agencia	4
Oficiales	58
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

Se tomó en cuenta para esta muestra al personal de agencia en los siguientes cargos: Jefe de Agencia para analizar la participación como Evaluadores y Operativos-Plataforma y Oficiales Comerciales para analizar la participación como Evaluados en el proceso de Evaluación del Desempeño.

### 5.2.1.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### ENCUESTA

Las preguntas en su conjunto, indagan información que permite identificar el conocimiento del personal acerca del proceso de evaluación del desempeño, la efectividad de esta herramienta en la institución y el nivel de satisfacción con los resultados.



A continuación se detalla la tabulación de información y el análisis de cada respuesta.

## **PARTE I**

### **Pregunta No. 1**

**¿Cómo evalúa los siguientes procesos de la administración de recursos humanos en Banco Los Andes Procredit S.A.: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Plan de Carrera y Compensación Monetaria?**

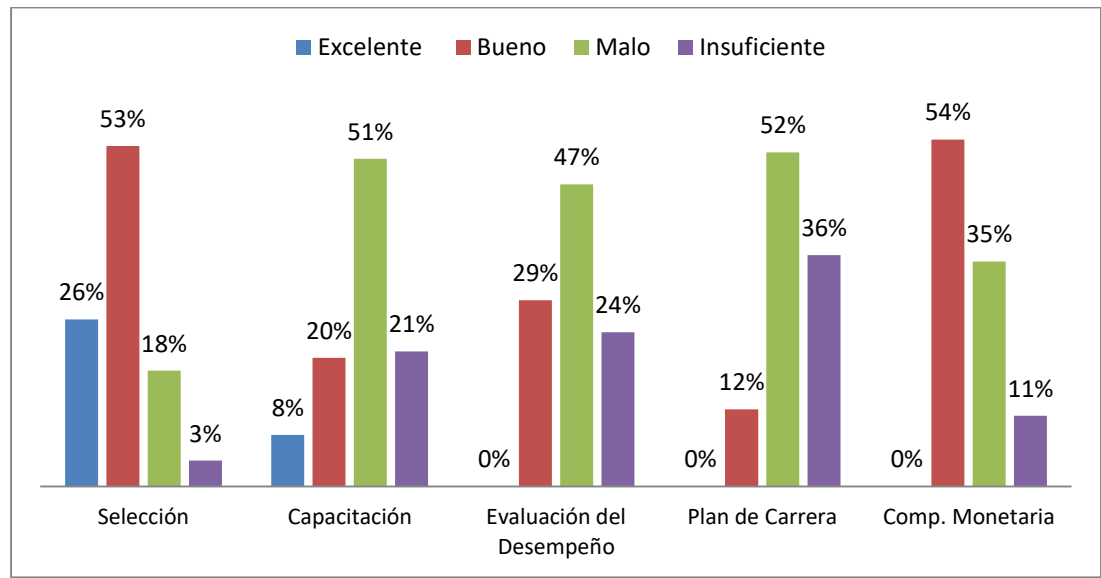
#### **CUADRO NO. 4**

##### **PROCESO ADM. DE PERSONAL**

	Excelente	Bueno	Malo	Insuficiente
Selección	22	45	15	3
Capacitación	7	17	43	18
Evaluación del Desempeño	0	25	40	20
Plan de Carrera	0	10	44	31
Comp. Monetaria	0	46	30	9

Analizados estos resultados, se considera que para nuestra muestra, el Sistema de Administración de Recursos Humanos en Banco Los Andes Procredit S.A. tiene un mayor nivel de satisfacción en los subsistemas de Selección y Compensación Monetaria.

## GRÁFICO NO. 3

TABULACIÓN – SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
Y GESTIÓN DE PERSONAL

Respecto a la evaluación del desempeño, se evidencia que el 47% de la muestra examinada, menciona que es inadecuado y el 24% que es insuficiente; haciendo un total de 71% de insatisfacción.

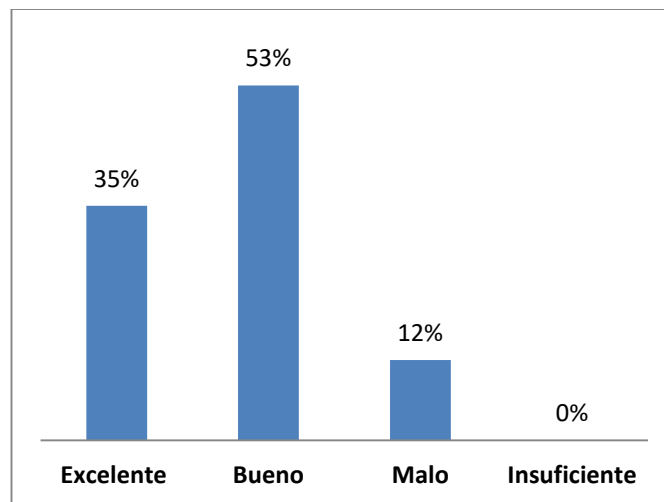
La variación que existe entre el sistema de selección y compensación monetaria versus evaluación del desempeño, plan de carrera y capacitación, refleja la falta de involucramiento y conectividad o relacionamiento entre sí, ya que se trata de un sistema.

**Pregunta No. 2**

**¿En qué nivel conoce el objetivo y las responsabilidades de su cargo?**

**GRÁFICO NO. 4**

Excelente	Bueno	Malo	Insuficiente
30	45	10	0



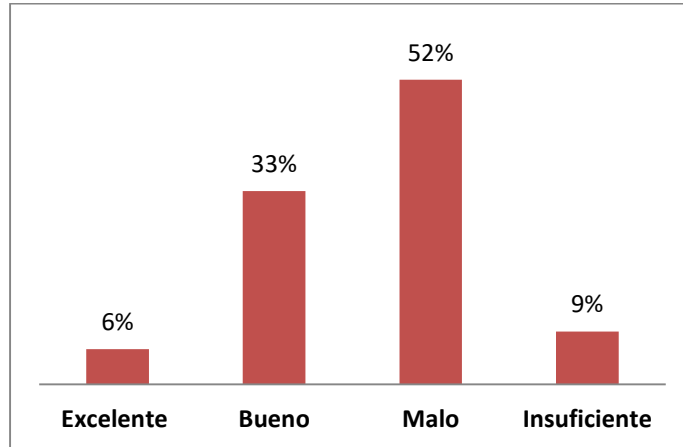
Se puede evidenciar un alto nivel de conocimiento en el objetivo y responsabilidades del cargo en la muestra. Este indicador nos permite establecer un parámetro de medición en cuanto al cumplimiento del objetivo del cargo.

**Pregunta No. 3**

**¿Cómo le satisface el actual proceso de Evaluación del Desempeño?**

**GRÁFICO NO. 5**

Excelente	Bueno	Malo	Insuficiente
5	28	44	8



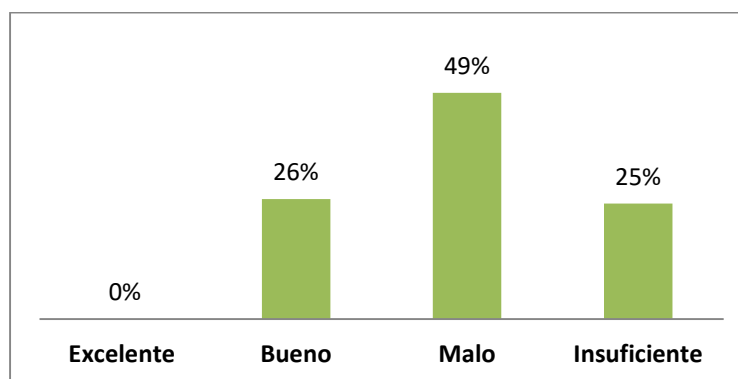
Como se puede apreciar en esta gráfica, el 61% de nuestra muestra manifiesta una inconformidad con el actual proceso de Evaluación del Desempeño.

#### Pregunta No. 4

¿Considera objetiva la calificación de la Evaluación del Desempeño?

GRÁFICO NO. 6

Excelente	Bueno	Malo	Insuficiente
0	22	42	21





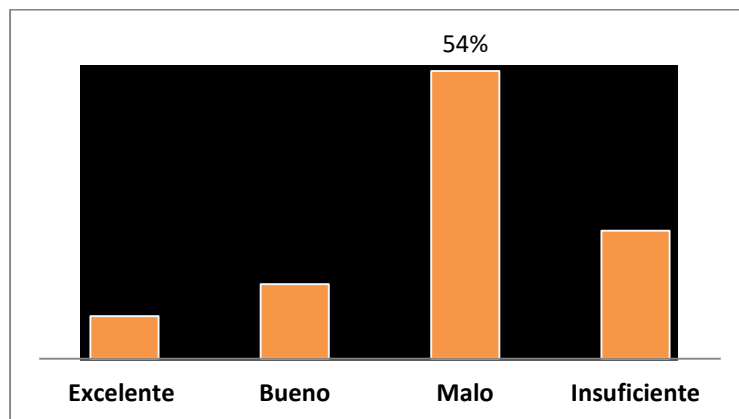
Estos resultados nos reflejan que el 72% de la muestra, manifiesta la falta de objetividad en el proceso de calificación de la evaluación del desempeño.

### Pregunta No. 5

**¿Cómo considera usted el conocimiento del proceso de Evaluación del Desempeño por parte de su evaluador?**

**GRÁFICO NO. 7**

Excelente	Bueno	Malo	Insuficiente
7	12	46	20



Como se aprecia en el gráfico, la falta de involucramiento de los evaluadores en el proceso de evaluación de desempeño tiene un porcentaje del 78%. Esta respuesta puede ser complementaria a las respuestas No. 3 y 4 respecto al nivel satisfacción en el proceso por parte del evaluado y la poca objetividad al momento de calificar.



## PARTE II

### Pregunta No. 1

¿Tiene conocimiento de la existencia de un manual de políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A.?

CUADRO NO. 5

SI	NO
6	79
PORCENTUAL	
7%	93%

Los resultados del cuadro precedente, refleja el desconocimiento de la existencia de un instrumento regulatorio de procedimientos, políticas y normativa para la evaluación del desempeño.

### Pregunta No. 2

¿Conoce cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

CUADRO NO. 6

SI	NO
40	45
PORCENTUAL	
47%	53%





El 47% de la muestra desconoce el objetivo de la evaluación del desempeño. Si bien la muestra tiene claro el objetivo e involucramiento de sus funciones en su puesto de trabajo (según respuesta No. 2 Parte I), es esencial que también exista un pleno conocimiento del objetivo de la evaluación del desempeño.

El porcentaje reflejado del 47% está muy cerca de la mitad de la muestra, motivo por el cual debería ser considerado un punto relevante de análisis.

### Pregunta No 3

**¿Recibió alguna capacitación sobre el proceso de la Evaluación del Desempeño?**

**CUADRO NO. 7**

SI	NO
30	55
PORCENTUAL	
35%	65%

El 65% no ha recibido ningún tipo de capacitación respecto al proceso de evaluación del desempeño.

### Pregunta No. 4

**¿Conoce con claridad los aspectos que se califican en la Evaluación del Desempeño?**



### CUADRO NO. 8

SI	NO
28	57
PORCENTUAL	
33%	67%

Se identificó que el conocimiento del personal encuestado respecto a los aspectos específicos que se califican en la Evaluación del Desempeño, es bajo.

#### Pregunta No. 5

**¿Finalizado el proceso de evaluación del desempeño, recibe la retroalimentación respecto a los resultados?**

### CUADRO NO. 9

SI	NO
38	47
PORCENTUAL	
45%	55%

En base a la información recopilada en este punto, solo un 45% del personal ha recibido una retroalimentación finalizado el proceso de Evaluación del Desempeño.

### Parte III

#### Pregunta No. 1



Los resultados de su última Evaluación del Desempeño, le brindo:

- a) Beneficios económicos
- b) Beneficios no económicos (capacitación, plan de carrera, etc)
- c) Ninguno

**CUADRO NO. 10**

a)	b)	c)
39	16	30
46%	19%	35%

Sumando los incisos b) y c), podemos concretar que más del 50 % del personal evaluado, no ha recibido incentivo o beneficio económico por la evaluación del desempeño. Este indicador nos muestra un alto riesgo de desmotivación en el personal.

**Pregunta No. 2**

Según su criterio, ¿cuántas veces al año se debería evaluar al personal?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) Más veces

**CUADRO NO. 11**

a)	b)	c)
53	17	15
62%	20%	18%



El 62% de los encuestados manifiestan que solo una vez al año deberían ser evaluados, un porcentaje mínimo refiere la necesidad de la Evaluación del Desempeño por más de una vez.

### **Pregunta No. 3**

**¿Cuál es la importancia que usted le otorga a la Evaluación del Desempeño?**

- a) Muy importante**
- b) Importante**
- c) Sin importancia**

**CUADRO NO. 12**

<b>a)</b>	<b>b)</b>	<b>c)</b>
19	25	41
22%	30%	48%

El 48% de los encuestados manifiestan la poca importancia que tiene la Evaluación del Desempeño. Se considera poco menos del 50% de insatisfacción, sin embargo, es relevante la información para trabajar con la identificación en el personal respecto a la evaluación.

### **Pregunta No. 4**

**¿En qué porcentaje cree usted que el actual protocolo (formulario) de Evaluación del Desempeño contempla todos los criterios necesarios de evaluación?**



1. 100%
2. 50%
3. Menos

### CUADRO NO. 13

a)	b)	c)
20	27	38
23%	32%	45%

Analizando la sumatoria del inciso b y c, un 77% del personal encuestado consideran que el actual formulario o protocolo de la Evaluación del Desempeño no contemplan los criterios de calificación necesarios en la evaluación.

### ENTREVISTA

Se entrevistó a la Encargada Nacional de Selección y Gestión Organizacional de Recursos Humanos. La guía de entrevista se clasificó en tres partes: Procesos Administrativos de RRHH, Proceso de la Evaluación del Desempeño y Diagnóstico Situacional del Clima Organizacional.

A continuación se analiza las respuestas de la Entrevista

### PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

La Encargada manifiesta que actualmente Banco Los Andes Procredit S.A. cuenta con manuales de procedimientos respecto a la Administración de Recursos Humanos, sin embargo, se debe trabajar en la constante actualización de los mismos.



Dentro de los subsistemas, solo Capacitación, Procesos Administrativos o de Nómina, y Selección de Personal cuenta con su respectivo manual de procedimientos. No existe un manual de procesos de Evaluación del Desempeño y Plan de Carrera.

El actual proceso de evaluación del desempeño está en proceso de mejoramiento con las capacitaciones que se impartieron desde hace un año, sin embargo, es muy importante trabajar en el mejoramiento continuo y establecer lineamientos que direccionen al objetivo del proceso.

Se puede evidenciar que la presente investigación será de mucho apoyo para determinar herramientas de mejora e implementación en el proceso de la evaluación del desempeño.

### **PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Efectivamente no existe un diccionario de competencias y perfiles que relacionen comportamientos y conductas al formato vigente de evaluación, sin embargo, se está trabajando en la estandarización de criterios mediante cursos de capacitación al personal que evalúa. Una vez que los mandos medios reciben esta capacitación, son los responsables de transmitir al personal de su dependencia.

La falta de documentos que guíen el proceso, genera un alto riesgo de una inadecuada transmisión del objetivo, ya que está sujeto a una libre interpretación.

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El proceso de la evaluación del desempeño es considerado una herramienta muy ponderada al momento de tomar decisiones



respecto al desempeño del personal, promociones, capacitaciones y compensaciones monetarias.

Precisamente por esta importancia, la mala aplicación o falta de involucramiento en este proceso, genera un fuerte impacto negativo en el personal evaluado. Este impacto, conlleva a una desmotivación gradual en todo el personal que está sujeto a una evaluación

## **5.2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA**

### **5.2.2.1. ANÁLISIS DEL TEMPLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MISIÓN Y VISIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.**

Banco Los Andes Procredit S.A., además de ofrecer los servicios y productos financieros a las micros, pequeñas y medianas empresas, asigna una vital importancia en el desarrollo profesional y personal de su recurso humano a través de los programas de capacitación y formación especializada dentro y fuera del país.

Sin duda, el compromiso del personal es de vital importancia para el logro de la visión y la identificación con la misión de Banco Los Andes Procredit S.A.

Sin embargo, en la misión no se menciona la importancia del personal para la institución respecto a su crecimiento profesional e identificación y compromiso a largo plazo.

### **5.2.2.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Se solicitó toda la documentación referente al proceso de la Evaluación del Desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A., y solo se evidenció la existencia de la siguiente documentación que hace referencia a este proceso:

- ✓ Circulares Internas de cada gestión que indican el cronograma de actividades respecto al proceso y las indicaciones de la ejecución.
- ✓ Políticas de Recursos Humanos

En ambos documentos, solo se hace referencia de la existencia del proceso de Evaluación del Desempeño, pero en ninguno menciona respecto a políticas, normativas y/o roles. La circular interna refiere el procedimiento pero solo con fines de cumplimiento al cronograma que se establezca en cada circular.

Se estudiaron los formularios (protocolos) vigentes de evaluación, los cuales se clasifican en tres: mandos medios (jefes), personal Front Office (comerciales) y para personal Back Office (operativos).

Los tres formularios cuentan con nueve competencias que refieren al comportamiento y habilidad del funcionario en el desempeño de sus labores. Adicional a esta competencias, los formularios tienen el espacio para mencionar aspectos positivos y aspectos a mejorar del evaluado, planes de acción, principales logros y comentarios finales.

Cuenta con cinco variables de calificación cualitativa, identificadas por baja, media baja, media, media alta y alta.





La frecuencia de aplicación es de dos veces al año, el primero en el mes de marzo y el seguimiento de esa evaluación en el mes de octubre.

Los resultados de esta evaluación son tomados en cuenta en los siguientes procesos:

- ✓ Incremento salarial por buen rendimiento
- ✓ Participación en las academias locales e internacionales
- ✓ Convocatorias internas de selección de personal

Analizando el actual proceso, se puede constatar que el formulario de evaluación vigente no cuenta con una guía de indicadores respecto a cada competencia. La ausencia de esta guía conlleva a la subjetividad en criterios e interpretación.

Se evidencio la inexistencia de lineamientos o normas que establezcan la importancia de este proceso, así como también los roles de los responsables en la evaluación.

Los beneficios que actualmente Banco Los Andes Procredit S.A. brinda a su personal a raíz del resultado de la Evaluación del Desempeño, son muy valiosos, sin embargo, por los resultados de la encuesta, el personal no considera ese nivel de importancia, esto puede ser por falta de conocimiento e involucramiento en el proceso de la evaluación del desempeño y por falta de documentos que estandaricen y regulen este proceso.

### **5.2.2.3. ANALISIS DEL MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS**



Si bien el manual de funciones cuenta con un objetivo del cargo y las tareas a realizar, se evidencia que ningún cargo cuenta con el perfil requerido para ocupar el puesto de trabajo, tampoco menciona las competencias conductuales y técnicas. La ausencia de esta información, afecta la calificación en la evaluación del desempeño, debido a que los actuales formularios refieren a competencias que relacionen al cargo.

Adicionalmente, no existe un documento o manual que refieran las competencias y perfiles de cargos.

#### **5.2.2.4. ANALISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL**

Los niveles salariales son fijos y no variables. El análisis de un incremento salarial se considera cuando existen cambios en las funciones por mayor responsabilidad, incremento gubernamental y /o por evaluación del desempeño. La estructura salarial está dividida entre categorías y niveles.

#### **5.2.2.5. ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Una importante inversión de Banco Los Andes Procredit S.A. está destinada al desarrollo profesional de su personal. El Banco cuenta con Centros de Formación altamente calificados y acondicionados para la capacitación de todo su personal.

Existen los siguientes programas de capacitación: desarrollo de líderes, certificaciones, inducciones, especializaciones y



constantes actualizaciones respecto al dinamismo de la institución.

Sin embargo, no existe un programa para el personal que se beneficie con capacitaciones y formación de plan de carrera en el resultado de la evaluación del desempeño.

#### **5.2.2.6. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Respecto a la política de: *“Fortalecer la gestión de Recursos Humanos, la formación y el desarrollo personal y profesional mediante programas y políticas institucionales”*, se puede evidenciar que la inversión destinada para la capacitación de su personal, realmente es muy considerable (Un millón de dólares americanos anuales aproximadamente), ya que el proceso de desarrollo profesional no solo se lleva a cabo a nivel nacional, sino internacional. Este beneficio se lo gana el funcionario que tiene un buen rendimiento laboral y demuestra habilidades gerenciales en el día a día, independientemente el cargo que ocupe.

Sin embargo, es importante implementar un documento que regule el procedimiento del personal que será beneficiado con los programas de capacitación. Si bien existe el manual de capacitación, hace falta un manual que regule el procedimiento de selección al personal beneficiado.

#### **5.2.3. CONCLUSIONES**

Se trabajo con una muestra identificada por Jefes de Agencia y personal operativo – comercial con el objetivo de analizar desde ambos enfoques (evaluado y evaluador).



El resultado de las encuestas reflejan la inconsistencia o poca relación entre la evaluación del desempeño, plan de carrera versus compensación económica y proceso de selección. La conexión de estos subsistemas es muy importante dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos para lograr el máximo rendimiento del funcionario e identificación personal con la institución. En todo este ciclo, el rol de la evaluación del desempeño debería ser determinante para la toma de decisiones, considerando los objetivos estratégicos y de la unidad de Recursos Humanos y el alto grado de importancia en la capacitación del personal.

Se valora el involucramiento y conocimiento que tiene el personal respecto al objetivo y responsabilidad de su cargo, sin embargo, se manifiesta en un 61% la inconformidad con el actual proceso de evaluación del desempeño generando de esta manera una preocupación en la efectividad de esta herramienta.

Es importante recalcar que un 67% de los encuestados manifiestan conocer los aspectos específicos que se califican, sin embargo, la no existencia de un diccionario de comportamientos o indicadores, genera susceptibilidad en el nivel y grado de conocimiento, y sobre todo, está muy sujeto a criterio del evaluador.

La falta de involucramiento y bajo nivel de conocimiento respecto al proceso de la evaluación del desempeño, es consecuencia de la ausencia de un instrumento que estandarice y potencie los beneficios que tiene esta importante herramienta.



## **6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **6.1. INTRODUCCIÓN**

Luego de haber realizado la investigación y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas e información interna existente en Banco Los Andes Procredit S.A., se pudo evidenciar que el núcleo del problema en el proceso de evaluación del desempeño, es la ausencia de un manual de políticas, normas y procedimientos que estandaricen los criterios de evaluación. Adicionalmente, la inexistencia de una guía de indicadores o diccionario de perfiles y competencias, dificulta la interpretación y estandarización en la calificación de desempeño.

En el presente capítulo se planteará como propuesta un Manual de Políticas, Normas, Procedimientos y Protocolos de Medición para la solución de los problemas identificados en el análisis realizado dentro de Banco Los Andes Procredit S.A.

La finalidad será optimizar el proceso de evaluación del desempeño.

También se presentará una guía de indicadores de competencia y una guía de perfiles para ser adicionado al actual manual de organización y funciones. Asimismo, se planteará una propuesta en la política salarial que direccionará un resultado óptimo en la evaluación del desempeño e incremente el nivel de motivación laboral en el área comercial.

### **6.2. TEMPLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **6.2.1. MISIÓN**

La actual leyenda de la misión institucional, no hace énfasis a la importancia de sus recursos humanos. Por tanto, se propone incluir la siguiente leyenda como párrafo final de la misión:



***“Promueve el desarrollo de una gestión que anticipe, oriente y fortalezca los procesos de administración, selección, capacitación, evaluación del desempeño y formación profesional del Recurso Humano con el que cuenta el Banco, para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales”.***

### **6.2.2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Dentro de los tres objetivos estratégicos de la unidad de recursos humanos, se sugiere incluir el siguiente texto:

***“Buscar permanentemente el mejoramiento de la calidad de vida laboral del personal, desarrollando y facilitando acciones que promuevan un ambiente de trabajo armónico y condiciones seguras y más satisfactorias”.***

### **6.3. POLÍTICA SALARIAL**

Con el objetivo de reducir el índice de rotación de personal en el segmento de muy pequeña empresa, se propone implementar el sistema de salario variable para los Oficiales Comerciales.

El segmento propuesto, tiene una administración de cartera en los siguientes rangos:

- ✓ Mínimo de 2,000 Dólares Americanos y un máximo de 10,000 Dólares Americanos

El salario promedio de un oficial comercial en esos rangos dentro del sistema financiero, es de Bs. 4,000.-, pero con una propuesta variable y respondiendo al objetivo institucional en el crecimiento de este segmento, se propone:



- ✓ Salario Básico Bs. 3,500.-
- ✓ Variable Bs. 12,000.- (anual)
- ✓ Salario Máximo Bs. 5,000.-

La medición será mediante los resultados mensuales de:

- ✓ Productividad
- ✓ Mora
- ✓ Número de Casos
- ✓ Crecimiento en Cartera
- ✓ Crecimiento en Captaciones

Para este efecto, se les asignará una meta y la variabilidad entra a partir del excedente en porcentaje de rendimiento y resultados.

#### **6.4. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se presenta a continuación un manual de políticas, normas y procedimientos de la evaluación del desempeño.

Esta herramienta servirá de guía tanto para evaluadores como evaluados y regulará los criterios de evaluación y toma de decisiones. Adicionalmente, se presentará una guía de indicadores y los perfiles que deberían ser considerados en el vigente manual de funciones y responsabilidades que existe en Banco Los Andes Procredit S.A.



Autorizado Por: _____	Revisado Por: _____	Versión No. 0-1
<p><b>MANUAL DE NORMAS</b></p> <p><b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>DE LA EVALUACIÓN DEL</b></p> <p><b>DESEMPEÑO</b></p>		
Fecha de Aprobación: __/__/__	Fecha de Difusión: __/__/__	Fecha de Vigencia: __/__/__





## INDICE

### **1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

- 1.1. Introducción
- 1.2. Objetivo
- 1.3. Alcance
- 1.4. Uso y Actualización
- 1.5. Confidencialidad y Difusión
- 1.6. Cumplimiento
- 1.7. Vigencia
- 1.8. Glosario de Términos

### **2. CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 2.1. Definición
- 2.2. Principios
- 2.3. Finalidad
- 2.4. Involucrados
- 2.5. Importancia

### **3. CAPÍTULO III: POLÍTICAS**

### **4. CAPÍTULO IV: NORMAS**

- 4.1. Responsabilidades
  - 4.1.1. Personal Mando Medio
  - 4.1.2. Personal No Mando Medio
  - 4.1.3. Comité de Evaluación
  - 4.1.4. Comité de Apelación
  - 4.1.5. Gerencia Nacional
- 4.2. Periodicidad y Cronograma de Actividades
- 4.3. Capacitación a los Evaluadores
- 4.4. Definición de Planes de Acción y Seguimiento
- 4.5. Determinaciones
  - 4.5.1. Incentivos Monetarios



4.5.2. Incentivos No Monetarios

4.5.3. Sanciones

4.6. Seguimiento

## **5. CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTO**

6. CLASIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS

7. ANEXOS

7.1. Formularios



## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de los empleados. No debe ser entendido como una actividad que se realiza cada cierto tiempo, si no más bien como un proceso de permanente ejecución.

Para lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas y normas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

El presente manual, ofrece al usuario una visión amplia sobre la finalidad de la Evaluación del Desempeño, cuya aplicación permitirá estandarizar el proceso obteniendo resultados objetivos e imparciales.

### **1.2 OBJETIVO**

Este manual, tiene el objetivo de estandarizar el procedimiento de la Evaluación del Desempeño, garantizando imparcialidad, objetividad, transparencia y eficacia en el proceso.

### **1.3 ALCANCE**

El presente documento describe la operativa interna para el procedimiento de la Evaluación del desempeño, por lo que, el alcance es a todos los funcionarios involucrados en este proceso.



## 1.4 USO Y ACTUALIZACIÓN

Este documento ha sido dividido en capítulos. El pie de página contiene una numeración que debe interpretarse de la siguiente manera:

- ✓ Primer dígito corresponde al número de capítulo al cual pertenece la página
- ✓ Segundo dígito corresponde a la página correlativa, dentro del mismo capítulo

(Ejemplo: La numeración es 2-4, significa página 4 del capítulo 2)

Se establece de mantener vigente y actualizado el presente manual, el responsable de efectuar esta actualización será la Jefatura de Recursos Humanos en coordinación con la Unidad de Desarrollo Organizacional.

## 1.5 CONFIDENCIALIDAD Y DIFUSIÓN

El contenido de este documento es de uso exclusivo del personal de la institución y su contenido es confidencial, por lo tanto, queda terminantemente prohibida su utilización, reproducción y difusión fuera de la entidad sin la autorización de la Gerencia General.

## 1.6 CUMPLIMIENTO

El presente documento es de cumplimiento obligatorio para los funcionarios involucrados. Los funcionarios que incumplan con lo descrito en el presente documento, serán pasibles a las sanciones que establece el Reglamento



Interno de trabajo y Código de Conducta, de acuerdo a la gravedad y frecuencia del caso.

### 1.7 VIGENCIA

El presente documento entra en vigencia a partir de su aprobación.

### 1.8 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Concepto	Significado
Evaluación	La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas
Desempeño	Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.
Entrevista	Acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado.
Comité de Evaluación	Personal a cargo para analizar y revisar los resultados del proceso de evaluación.
Comité de Apelación	Personal a cargo para anular o enmendar un resultado determinado con los respectivos descargos.
Indicadores	Acciones que guían o informan respecto a algo
Competencia	Cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado.
Principios	Reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano.
Apelación	Forma en que se solicita al funcionario superior que revise la decisión con relación a un evaluado.
Programa de Altos Potenciales	Empleados calificados para ocupar cargos de mandos medios. También son calificados para formar parte de las Academias Internacionales.



Academias Internacionales	Centros de especialización en el área financiera y humanística con formación según filosofía institucional. La graduación en cualquier academia, acredita la formación en la Alta Gerencia Nacional.
Personal Mando Medio	Personal que tiene a su cargo un grupo de personas, bajo dirección o supervisión.
Personal no Mando Medio	Personal que no tiene personas a su cargo.
Evaluación del Desempeño 360°	La evaluación de 360° es el proceso que recolecta, elabora y comunica la información de forma estructurada, en beneficio de la mejora del equipo. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos.
Assessment Center	Dinámicas grupales que tiene el fin de identificar habilidades y conductas.
Efecto Halo	Se refiere al riesgo de un entrevistador a notar un rasgo positivo en el entrevistado y, como resultado, preste menos atención a sus aspectos negativos (o viceversa) de esta manera su criterio estaría sesgado.

## 2. CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.1. DEFINICIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y



eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarle a mejorar

## 2.2. PRINCIPIOS

Los principios en que se fundamenta el sistema de Evaluación del Desempeño son:

- ✓ **Objetividad:** Se evaluará el rendimiento del empleado en base a un instrumento de medición, conforme los requisitos del cargo.
- ✓ **Imparcialidad:** Se evaluará el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pudiese tener el evaluador.
- ✓ **Periodicidad:** Se evaluará por período de tiempo establecido en el presente manual.
- ✓ **Información del Desempeño:** El empleado debe conocer su rendimiento a través de una retroalimentación.
- ✓ **Período de Apelación:** El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta instancia estará a cargo de una autoridad diferente a la que evaluó.
- ✓ **Acciones en base a los Resultados:** El resultado de la evaluación, derivará en las siguientes acciones: ratificación, desvinculación, reconocimiento económico, reconocimiento no económico, sanciones, capacitaciones, nominaciones de Altos Potenciales, reasignación de funciones y plan de sucesión o carrera.

## 2.3. FINALIDAD

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización,



identificando las necesidades de capacitación, incentivos y planes de acción para la mejora. A la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto

#### **2.4. INVOLUCRADOS**

Todo personal interno que asume el rol de evaluado y evaluador.

#### **2.5. IMPORTANCIA**

Toda persona debe recibir retroalimentación en su desempeño para saber como marcha en su trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

### **3. CAPÍTULO III: POLÍTICAS**

Por política entenderemos como “una guía orientadora de la acción administrativa”, es decir, se trata de un marco de reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Por lo mencionado, las políticas para la Evaluación del Desempeño, son las directrices para la toma de decisiones, y son las siguientes:

- ✓ Se capacitará a todo el personal sobre el proceso de evaluación del desempeño en su período de inducción. El personal evaluador, recibirá una capacitación más específica por los egresados del Programa de Altos





Potenciales o Academias Internacionales, respecto a los lineamientos e interpretación de las competencias un mes antes de iniciar el proceso.

El cronograma de los capacitadores para los evaluadores será enviado un mes antes por el área de Recursos Humanos.

- ✓ La Evaluación del Desempeño será efectuada al finalizar el período probatorio (3 meses) y en el caso del personal ya ratificado, se aplicará una vez al año, con un seguimiento a los 6 meses posteriores a la evaluación anual.

En los casos de ascenso, luego de 3 meses se realizará una evaluación de rendimiento en el nuevo cargo, si el resultado no cumple las expectativas del cargo promocionado, volverá a su cargo anterior siempre y cuando no haya sido cubierta esa vacancia.

- ✓ Para el personal que ha sido observado en su desempeño anual, se evaluará la mejora a los 3 meses posteriores de la última evaluación, si no existe mejora, se procederá a la desvinculación por bajo rendimiento. Para este efecto, se deberá proceder según reglamento interno.
- ✓ La aplicación de la evaluación del desempeño abarca a todo el personal de Banco Los Andes Procredit S.A., excepto Gerencia Nacional.
- ✓ Los comités de evaluación serán conformados de la siguiente manera:
  - Oficina Regional: Gerente Regional o Jefe de Banca Empresa, Jefe de Operaciones o Encargado Senior, Recursos Humanos y Jefe inmediato superior.
  - Oficina Central: Jefe Nacional, Gerente Nacional, Recursos Humanos y Jefe inmediato superior.
- ✓ El comité de apelación será conformado de la siguiente manera:



- Gerente o Jefe, Recursos Humanos, Inmediato Superior del involucrado (es importante mencionar, que el gerente o jefe no debe ser el mismo que participó en el comité de evaluación)

Los empleados que consideren injusta o inconsistente su evaluación, podrá recurrir a este comité, previa validación del comité de evaluación.

- ✓ Los responsables de las entrevistas de evaluación son:
  - Inmediato superior
  - Sucesor al Inmediato superior
- ✓ Para la evaluación de aquellos empleados que rotaron en un periodo de 3 meses anteriores a al fecha de evaluación, el evaluador deberá solicitar información sobre el desempeño del empleado al jefe anterior, y de ser posible, invitarle para la evaluación.
- ✓ Antes de iniciar la entrevista de evaluación, el evaluador deberá contar con todo el antecedente laboral, es decir con su file personal, para validar incidentes positivos y negativos durante todo el período.
- ✓ El evaluador deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:
  - Argumentar la calificación si fuera cuestionable por el evaluado.
  - Aclarar las expectativas u objetivos del cargo y el nivel de cumplimiento.
  - No concentrarse en lo negativo, si existen logros, elogiarlos.
  - Poner énfasis en los puntos que requiere mejoramiento.
  - Evitar las comparaciones y juicios de valor.



- Considerar el período que abarca la evaluación, no tomar en cuenta solo los hechos más recientes.
  - La entrevista siempre debe ser constructiva.
  - La evaluación es al cargo y no a la persona.
  - Generar un diálogo y no un cuestionamiento.
  - Acordar de forma conjunta (evaluado y evaluador) los planes de acción a seguir.
- 
- ✓ Los resultados del proceso serán presentados al comité de evaluación respectivo para el posterior envío a la Gerencia Nacional. La Gerencia Nacional citará al empleado de mayor responsabilidad dentro de los comités para presentar el resultado definitivo y acordar acciones.
  - ✓ Los resultados de la evaluación del desempeño serán determinantes para tomar las acciones que amerite el caso, tales como: ratificación, desvinculación, reconocimiento económico, reconocimiento no económico, sanciones, capacitaciones, nominaciones de Altos Potenciales, reasignación de funciones y plan de sucesión o carrera.

En el caso de los Altos Potenciales antiguos, se deberá emitir un informe de una hoja solicitando la ratificación o el cese de la nominación.

Una vez propuestos a los nuevos Altos Potenciales, pasarán un proceso de Evaluación del Desempeño de 360°, mismo que estará a cargo del área de Recursos Humanos.

- ✓ Retroalimentar al empleado y acordar conjuntamente los planes de acción o mejor en el desempeño de sus funciones.
- ✓ El empleado tiene derecho a conocer los resultados de su evaluación y las acciones a tomar.



- ✓ El área de Recursos Humanos deberá asegurar la confidencialidad de los resultados.

#### **4. CAPÍTULO IV: NORMAS**

Las normas reglamentarán el comportamiento y acciones de los empleados en el proceso de Evaluación del Desempeño.

##### **4.1. RESPONSABILIDADES**

###### **4.1.1. Del Personal Mando Medio**

- ✓ Recibir la capacitación antes de iniciar el proceso de evaluación.
- ✓ Recabar toda la información curricular y referencial del personal a ser evaluado.
- ✓ Llevar un registro adicional de acciones o conductas sobresalientes, para tener argumentos más objetivos.
- ✓ Comunicar el cronograma de entrevistas con un mes de anticipación a todo el personal para evitar ausencias por vacación y cualquier tipo de contingencias.
- ✓ Buscar el ambiente adecuado para la entrevista, evitando interrupciones durante el proceso y distracciones.
- ✓ Evaluar mediante una entrevista a todo el personal que se encuentre bajo su dependencia.
- ✓ Durante la entrevista, no atender el teléfono ni a la computadora. Brindar toda la atención al evaluado.



- ✓ Orientar y dar apoyo al evaluado en los factores que necesite mejorar.
- ✓ El tiempo mínimo de cada entrevista será de 40 minutos por persona.
- ✓ Enviar la documentación al comité de evaluación que corresponda, a más tardar en 5 días hábiles finalizada la entrevista.
- ✓ En el caso de existir situaciones para el comité de apelación, gestionar el visto bueno del comité de evaluación previamente.
- ✓ Dar la retroalimentación al evaluado respecto a los resultados y/o determinación del comité nacional de su respectiva evaluación.
- ✓ Finalizados los 6 meses de la evaluación anual, proceder con el llenado del formulario de seguimiento a las acciones tomadas y aspectos de mejora del empleado.
- ✓ Administrar la aplicación eficiente de todo el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Coordinar con el Centro de Formación las capacitaciones o planes de carrera acordadas con el evaluado.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas como resultado de la evaluación del desempeño.

#### **4.1.2. Del Personal No Mando Medio**

- ✓ Recibir la capacitación respecto al proceso de evaluación del desempeño en el curso de inducción.
- ✓ Revisar el antecedente personal laboral, (file).
- ✓ Revisar el cumplimiento de los objetivos / metas según su manual de funciones.



- ✓ Contar con las argumentaciones respectivas en el caso de no estar de acuerdo con alguna calificación.
- ✓ Conocer la interpretación de las competencias e indicadores de la evaluación.
- ✓ Hacer una autoevaluación previa a la entrevista con el formulario.
- ✓ Recibir la retroalimentación del resultado final de la evaluación.
- ✓ Efectivizar con el inmediato superior el seguimiento del acuerdo y el mejoramiento en aspectos observados, a los 6 meses posteriores de la evaluación anual.

#### **4.1.3. Del Comité de Evaluación**

- ✓ Administrar la aplicación eficiente de todo el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Velar por el cumplimiento oportuno de las políticas como resultado de la evaluación del desempeño.
- ✓ Consolidar la información recibida (nacional y/o regional) y analizar caso por caso los resultados.
- ✓ El miembro de mayor cargo jerárquico, representará ante la Gerencia Nacional los resultados del comité de evaluación.
- ✓ En el caso de contar con solicitudes para apelación, remitir dentro los 5 días posteriores a la fecha de recepción de los resultados, al comité de apelación para su posterior respuesta.
- ✓ Ser mediador en el proceso de apelación.

#### **4.1.4. Del Comité de Apelación**



- ✓ Recibir la solicitud del comité de evaluación máximo hasta los 5 días hábiles posteriores a la finalización del proceso de evaluación.
- ✓ Recabar toda la información objetiva del empleado que solicita la apelación
- ✓ Recabar toda la información objetiva del comité evaluador respecto al empleado que solicita la apelación
- ✓ Analizar los antecedentes en un plazo no mayor a 5 días posteriores de la fecha que recibió la solicitud de apelación.
- ✓ Entrevistar a los involucrados de forma individual.
- ✓ Determinar el resultado final conjuntamente el evaluado, evaluador y responsable del comité de evaluación.

#### **4.1.5. De la Gerencia Nacional**

- ✓ Programar la presentación general de los resultados de evaluación del desempeño a nivel nacional.
- ✓ Comunicar a los responsables del comité de evaluación, el formato de entrega, lugar y fecha donde se llevará a cabo la presentación.
- ✓ Definir las acciones como resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Comunicar los resultados finales a los encargados del comité regional para su posterior comunicación a los involucrados.

#### **4.2. FRECUENCIA Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

La frecuencia de evaluación es la siguiente:

<b>PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
-----------------	-------------------	----------------



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Personal Nuevo	Finalizado el tercer mes	Cuenta desde el primer día laboral
Personal Ascendido	Finalizado el tercer mes	Cuenta desde el día que asume las nuevas responsabilidades, no se toma en cuenta el período de inducción.
Personal Antiguo	A partir del sexto mes de antigüedad	Oficialmente, en el mes de Octubre inicia el proceso de evaluación del desempeño y finaliza en el mes de febrero.
	Sexto mes posterior a la evaluación anual se procede al seguimiento en el cumplimiento de acciones acordadas y avances en observaciones de mejora.	

El cronograma de actividades es el siguiente:

**CUADRO NO. 14**





## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		AGOSTO																													
ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN		█	█	█																											
ENTREVISTAS					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																	
RETROALIMENTACIÓN					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																	
ENVÍO DE INF. AL COMITÉ DE EVALUACIÓN															█	█															
PRESENTACION EN EL COMITÉ DE EVALUACIÓN																	█	█	█	█	█										
ENVÍO DE INFORMACIÓN A LA GERENCIA NACIONAL																							█	█	█						
ANÁLISIS DE LA GERENCIA NACIONAL CON EL REP DEL COMITÉ																									█	█	█	█	█		
DETERMINACIÓN EN BASE A LOS RESULTADOS																															█
		FEBRERO																													
		SEGUIMIENTO A LA EVALUACIÓN																													

### 4.3. CAPACITACIÓN A LOS EVALUADORES

Se deben abordar los siguientes puntos en la capacitación:

- ✓ Objetivo del proceso de la Evaluación del Desempeño.
- ✓ Definir claramente qué se evaluará (comportamientos, resultados), ver el grado y los indicadores.
- ✓ Familiarización con el presente manual y el instructivo del formulario.
- ✓ Reducir los errores en la calificación (Halo y efecto de acontecimientos recientes)
- ✓ Forma de dar la retroalimentación.
- ✓ Técnicas de observación del desempeño.
- ✓ Instrumento para elaborar Plan de Mejora



- ✓ Conservar su imparcialidad en los siguientes aspectos: prejuicios personales, efectos de acontecimientos recientes, efecto halo y efectos a la medición central (es decir la tendencia a evitar calificaciones muy altas o muy bajas por susceptibilidades a favoritismo o prejuicios)

#### **4.4. RETROALIMENTACION DE LOS EVALUADORES**

Consiste en informar a los evaluadores sobre los resultados de su evaluación. Para lograr la efectividad de este proceso, se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Orientarse al desarrollo y no al castigo
- ✓ Ser descriptivo en lugar de calificativo
- ✓ Ser específico y basarse en hechos

#### **4.5. DETERMINACIONES**

##### **4.5.1. Ratificación**

- ✓ Luego de los 3 meses de prueba, si el rendimiento cumple las expectativas del cargo, se procede a la ratificación de funciones.

En los casos de promociones internas, luego del período de 3 meses se llevará a cabo una evaluación del desempeño en el nuevo cargo, si cumplió las expectativas del cargo, se ratifica; caso contrario, retorna a su cargo anterior siempre y cuando la vacancia no haya sido cubierta.

La oficialización de la ratificación se realizará mediante el formulario de modificación laboral (referirse al manual de administración)

##### **4.5.2. Incentivos Monetarios**



- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño, que comprenda el promedio de calificación entre 1 y 2 (hasta 2.5) puntos, será analizado para ser considerado con un incremento del 5%, 10% y 15%; según comportamiento del salario vigente del evaluado.

#### 4.5.3. Incentivos No Monetarios

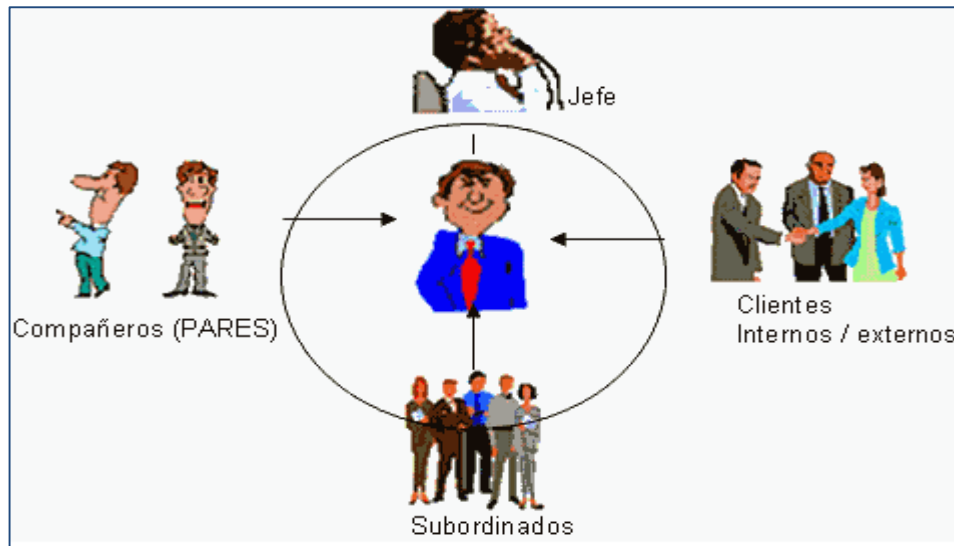
- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño, que comprenda el promedio de calificación entre 1 y 2 puntos (hasta 2.5) se le entregará un certificado de reconocimiento por buen desempeño.

Adicionalmente, se evaluará con el comité de cada región que corresponda los siguientes beneficios:

- **Capacitaciones:** En función a la necesidad del cargo y con el fin de potenciar sus habilidades en el cargo, se coordinará con el Centro de Formación y el inmediato superior, un programa de capacitación o entrenamiento.
- **Plan de Sucesión o Carrera:** Con el fin de potenciar el desarrollo y crecimiento profesional, se incluirá al empleado al programa Construyendo tu Futuro, este programa da la oportunidad de tener un acercamiento al cargo deseado, previa entrevista con el área de Recursos Humanos. Los participantes de este programa tienen mayor oportunidad para calificar en el proceso de selección de personal interno (referirse al manual de selección de personal)
- **Nominación de Altos Potenciales:** Los candidatos sugeridos por el comité de evaluación, pasarán por el proceso de selección que consiste en una evaluación del desempeño de 360°. (referirse al manual de selección de personal)

## GRÁFICO NO. 8

## PROCESO DE SELECCIÓN PARA ALTOS POTENCIALES



Fuente: Martha Alles – Evaluación 380°

Los beneficios de los seleccionados para Altos Potenciales son:

- ✓ **Participación en las Academias:** La Gerencia Nacional invita a formar parte a una de las academias internacionales ubicadas en los países de Colombia y Alemania. El proceso de selección se llevará a cabo en la ciudad de la academia.
- ✓ **Nominación Directa:** No será necesario pasar un proceso de selección para ocupar un cargo de dirección o un cargo vacante de mayor responsabilidad.
- ✓ **Financiamiento para Cursos de Especialización:** La institución financiera un 50% de los cursos externos que vaya en línea con las funciones que desempeña.



A los funcionarios que lleguen a la nota promedio de 3 puntos (2,6 a 3,5) se les exhortará a mejorar para obtener los beneficios antes mencionados. Si bien cumplen con sus funciones según establece el reglamento interno, no están dentro del promedio que amerite un beneficio adicional.

#### 4.5.4. Sanciones

- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño, que comprenda un promedio entre el 4 y 5 puntos (3.6 adelante), se someterán a las siguientes sanciones:
  - **Llamada de Atención Verbal:** Si la calificación en promedio es 3.6 a 3.9, se reflexionará al funcionario respecto a los resultados obtenidos, generando de esta manera acuerdos de mejora.
  - **Destitución de Nominaciones Académicas:** Si el puntaje es 3.6 o superior y el empleado es Alto Potencial o forma parte de una de las Academias Internacionales, inmediatamente se rescinde este beneficio.
  - **Memorándum de Llamada de Atención:** Si el promedio es entre 4.0 a 4.1 se emitirá con el fin reflexivo haciendo énfasis en los aspectos a mejorar.
  - **Seguimiento de Mejora con una nueva Evaluación:** Si el promedio es entre 4.2 o superior se volverá a evaluar al empleado que tenga una calificación baja en el período de 3 meses, a partir del último día de su evaluación. Luego de este período, si no existe mejora, se procede a la desvinculación.



- **Desvinculación:** Si el resultado es completamente deficiente (promedio 5 en calificación), se procederá a las gestiones de desvinculación por desempeño, según reglamento interno.

#### 4.6. DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

En función a las determinaciones que son mencionadas en el punto precedente, la Gerencia Nacional, emitirá un informe por oficina Regional y Nacional respecto a las acciones que se hayan determinado.

Se hará un seguimiento a los Planes de Acción y Acuerdos que se llegaron en la evaluación del desempeño con cada empleado, esto a través de un formulario de seguimiento a los 6 meses posteriores de la última evaluación.

El responsable de este seguimiento será el inmediato superior del empleado evaluado y el responsable de recursos humanos de cada ciudad.

#### 4.7. SEGUIMIENTO

Esta fase se refiere al monitoreo del resultado del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de dar cumplimiento a los acuerdo planteados en la evaluación.

Si bien el seguimiento es permanente, luego de los 6 meses finalizado el proceso de evaluación anual, se debe concretar de forma escrita la finalización de los acuerdos; específicamente en el mes de febrero.

### 5. CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTO - FLUJO

ETAPA	RESPONSABLE	FUNCIÓN	HERRAMIENTA / ÁREA DE APOYO
-------	-------------	---------	--------------------------------



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1	Evaluador	Capacitación	Centro de Formación.
2	Evaluador	Recopilación de información (revisión del file personal y antecedentes referenciales)	File Personal – RRHH
3	Evaluador	Entrevistas al personal de su dependencia	Formularios de evaluación PO-01, PO-02 ó MM-03
4	Evaluador	Consolidar todos los formularios del personal bajo su dependencia y enviar al Comité de Evaluación.	-
5	Comité de Evaluación	Revisar la coherencia de las competencias, acuerdos, acciones a seguir y preparar la presentación de resultados finales para la Gerencia Nacional. Si existen casos para apelación, gestionar con el comité de apelación	Power Point para la presentación según formato de Gerencia General.  Para apelación, Carta interna y todos los descargos.
6	Comité de Apelación	Gestionar los casos recibidos por el comité de evaluación y dar respuesta dentro los 5 días hábiles posteriores a la fecha de recepción.	Carta Interna e informe.
7	Gerencia Nacional	Programar la presentación general de los resultados de la	Presentaciones en Power Point.



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

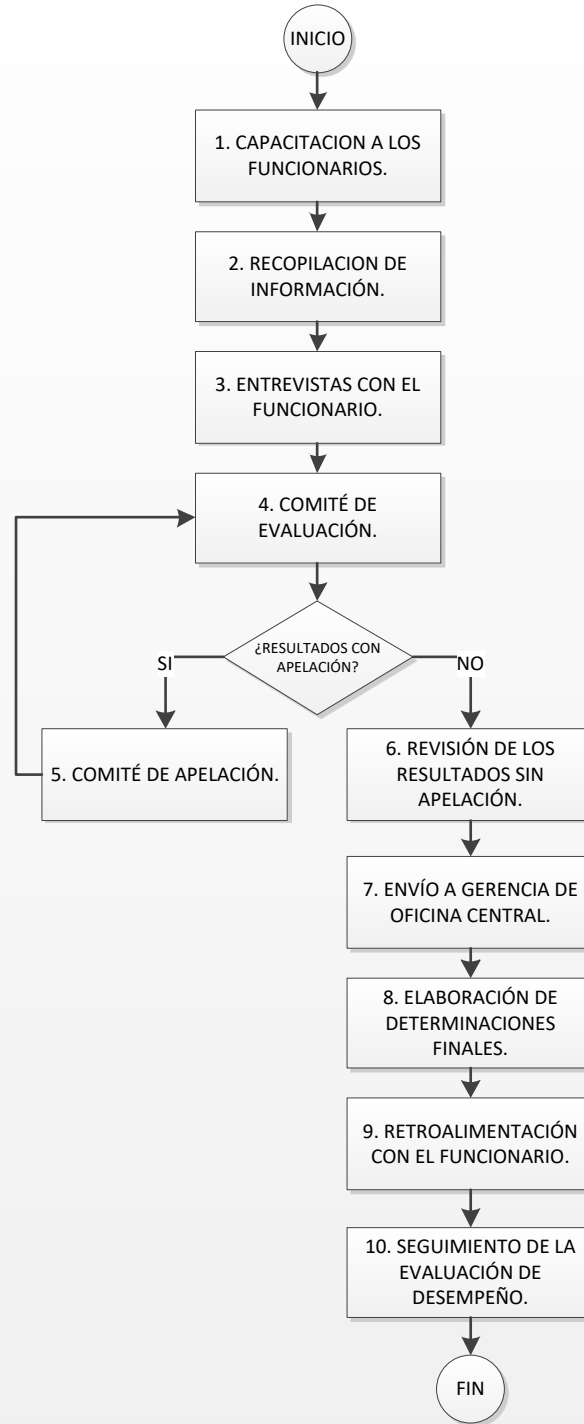
		evaluación del desempeño a nivel nacional. Comunicar a los representantes de cada comité de evaluación y enviar el formato, condiciones y fecha de entrega. Se definen las acciones a seguir	
8	Gerencia Nacional	Comunica las acciones tomadas.	Informe
9	Evaluador (inmediato superior)	Retroalimentación	Resultados de la evaluación
10	Evaluador (inmediato superior)	Hace el seguimiento de los planes de acciones y acuerdos luego de los 6 meses finalizado el proceso (en el mes de febrero)	Formulario SC-04





## RECURSOS HUMANOS

### PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO





## 6. CAPÍTULO VI: CLASIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Banco Los Andes Procredit S.A. cuenta con 5 formularios de evaluación del desempeño, los cuales se explican a continuación:

- ✓ Formulario PO-01: Personal Operativo
- ✓ Formulario PC-02: Personal Comercial
- ✓ Formulario PMM-03: Personal Mando Medio
- ✓ Formulario PR-04: Personal a ser Ratificado
- ✓ Formulario SED-05: Seguimiento a la evaluación del desempeño anual

### 6.1. Formulario PO-01 – Personal Operativo

Se considera personal operativo a aquellos funcionarios que no tienen contacto directo con el cliente externo, asimismo, no cuentan con una meta cuantificable en el objetivo de sus funciones.

En este grupo de personal, se consideran las siguientes áreas:

- ✓ Personal Operativo, Servicios Internos y Administrativo de la Oficina Nacional La Paz y Santa Cruz.
- ✓ Personal Operativo y Administrativo de la Oficina Regional y Agencias (Cajeros, Asistentes Operativos, Asistentes, Asesor de Clientes, Capacitadores Internos, Recepcionista, Auxiliares, Encargado de Análisis Crediticio, Supervisores Comerciales y Crediticios)
- ✓ Personal de Apoyo (choferes y mensajeros)



## 6.2. Formulario PC-02 – Personal Comercial

Se considera personal comercial a aquellos funcionarios que tienen contacto directo con el cliente externo y salen a la calle buscando el negocio. La medición de objetivos es cuantificable, porque cada mes recibe una nueva meta.

En este grupo de personal, se consideran las siguientes áreas:

- ✓ Personal Comercial de Agencia y Oficina Regional (Oficiales Comerciales de Muy Pequeña, Pequeña y Mediana Empresa, Asistentes de Recuperación de Cartera, Oficiales de Gestión de Mora, Ejecutivos de Banca Persona, Analista de Mediana Empresa).

## 6.3. Formulario PMM-03 – Personal Mando Medio

Se considera personal mando medio a aquellos funcionarios que tienen personal bajo su dependencia. Son responsables en la toma de decisiones estratégica y referente a la gestión integral de personal a su cargo y del negocio.

En este grupo de personal, se consideran los siguientes cargos:

- ✓ Personal a cargo de un área o agencia (Gerente Regional, Jefe de Agencia, Subjefes, Encargados, Coordinadores, Asesores Legales)

## 6.4. Formulario PP-04 – Personal a Prueba

Se considera personal a ratificar a aquellos funcionarios que están en período de prueba en el ejercicio de sus nuevas funciones.

En este grupo de personas, se consideran a:

- ✓ Personal recién ascendido
- ✓ Personal nuevo que ingresa a la institución



## **6.5. Formulario SED-05 – Seguimiento Evaluación del Desempeño Anual**

Este formulario se aplica a todo el personal que haya sido evaluado. La aplicación es a los seis meses posteriores de la última evaluación y su finalidad es, hacer el seguimiento del cumplimiento de acciones acordadas y mejoras en los aspectos observados.

Este formulario también se aplica en los casos que el desempeño es bajo en la evaluación anual y se solicita un seguimiento de tres meses.

Todos los formularios mencionados, cuentan con una guía de indicadores conductuales que permitirán direccionar los resultados obtenidos en cada competencia.

### **ANEXOS**

Se detalla los formularios que ingresarán en el anexo del presente documento:

- 1.- Formulario No. 1 - PR-04 PERSONAL OPERATIVO
- 2.- Formulario No. 2 – PC-02 PERSONAL COMERCIAL
- 3.- Formulario No. 3 – PMM-03 PERSONAL MANDO MEDIO
- 4.- Formulario No. 4 – PR-04 PERIODO A PRUEBA
- 5.- Formulario No. 5 – SED SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO



## 6.5. GUIA DE INDICADORES

A continuación se presente la guía de indicadores que direccionarán la calificación que corresponda a cada competencia.

Los indicadores se clasificaron en:

- ✓ Indicadores Altos: Que quiere decir que sobresale en esa conducta y tiene a una calificación alta en la competencia evaluada.
- ✓ Indicadores Medios: Refiere a un comportamiento medio o incidencia media en la participación de esa conducta, lo que implica la identificación estándar de la competencia evaluada.
- ✓ Indicadores Bajo: Es un comportamiento con poca incidencia o inclinación a la calificación de la competencia evaluada.



Autorizado Por: \_\_\_\_\_

Revisado Por: \_\_\_\_\_

Versión No. \_\_\_\_\_

**GUIA DE INDICADORES**

**PARA LA**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Fecha de Aprobación: \_\_/\_\_/\_\_

Fecha de Difusión: \_\_/\_\_/\_\_

Fecha de Vigencia: \_\_/\_\_/\_\_



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Indicadores)

<b>COMPETENCIA Y DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES ALTOS (Más de lo Esperado)</b>	<b>INDICADORES MEDIOS (Cumple lo solicitado)</b>	<b>INDICADORES BAJOS (Se requiere seguimiento para el cumplimiento)</b>
<b>Actitud de servicio.</b> - Medida en que el funcionario demuestra una capacidad para conectarse con las demandas planteadas por el cliente (interno y/o externo) dando respuestas eficaces y satisfacción razonable con el menor costo posible. Trata a los clientes con cortesía, empatía y amabilidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifica sus acciones y las de su agencia /área considerando las necesidades de sus clientes (internos y externos)</li><li>• Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos y proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve en su equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.</li><li>• Indaga solo necesidades manifiestas o actuales de los clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atiende a los clientes con la información existente sin brindar mayor esfuerzo a un trato más cordial.</li><li>• No atiende personalmente a clientes especiales en algunas ocasiones, solicitar apoyo para este efecto.</li></ul>
<b>Capacidad de planificación, organización,</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiza el trabajo del área de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece objetivos parciales y</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planea sus tareas a corto plazo solo a</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<p><b>delegación, coordinación y control.-</b> Medida en que el empleado demuestra capacidad para planificar actividades, asigna oportuna y efectivamente responsabilidades, tareas, recursos y tiempo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control</li></ul>	<p>puntos importantes de control, cuyo cumplimiento o verifica la medida que avanza los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre las personas implicadas en el proyecto.</li></ul>	<p>solicitud de un inmediato.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos con previa solicitud de su inmediato superior.</li></ul>
<p><b>Manejo de Recursos Humanos.-</b> Medida en que el funcionario dirige de forma efectiva al personal a su cargo. Participa activamente en la implementación de las Políticas de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motiva a todos los miembros de la agencia / área para que continúen desarrollando sus competencias</li><li>• Desarrollo a su gente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicita ayuda para la evaluación del personal a su cargo.</li><li>• Cuando el volumen de trabajo le sobrepasa, delega tareas que permiten a su personal</li></ul>





ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<p>definidas por la Institución.</p>	<p>para futuras responsabilidades de trabajo, manteniéndola alineada con las necesidades del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provee de asesoría y retroalimentación para apoyar las actividades de desarrollo de sus colegas.</li></ul>	<p>explorar sus capacidades, pero no comprende la importancia de hacerlo habitualmente.</p>
<p><b>Orientación al logro.-</b> Medida en que el funcionario fija las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "medio".</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimula, acompaña y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</li><li>• Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fija los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.</li><li>• Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regularmente revisa los informes de gestión y avanza para evaluar el grado de consecución alcanzado</li><li>• Expresa frustración ante la ineficiencia o pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias.</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

	organización y la satisfacción de los clientes		
<b>Potencial de Liderazgo.-</b> Habilidad para motivar al personal, para comunicar y transmitir la estrategia de la Institución e influir positivamente en el comportamiento del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspira con ejemplos, brinda valores de acción</li><li>• Orienta la acción de sus dependientes en la dirección necesaria para el logro de los objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maneja el cambio orientado en el breve plazo</li><li>• Escucha a los demás y es escuchado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos</li><li>• Es un referente informal para algunos de sus colaboradores.</li></ul>
<b>Pro actividad e Iniciativa.-</b> Medida en que el funcionario desarrolla ideas innovadoras y creativas, así como emprende nuevas acciones y genera cambios constructivos en su entorno, que	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción</li><li>• Elabora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene una respuesta ágil frente a los cambios</li><li>• Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aborda oportunidades o problemas del momento.</li><li>• Espera generalmente la situación del caso para brindar su opinión. No lo hace de forma anticipada.</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ayudan a optimizar su desempeño y el de su equipo de trabajo.	planes de contingencia	forma	
<b>Razonamiento Estratégico.-</b> Medida en que el funcionario comprende rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado y las amenazas de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado.</li><li>• Detecta con facilidad nuevas oportunidades en el negocio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Está atento a los cambios en el entorno</li><li>• Interpreta adecuadamente la información de la que dispone</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede adecuarse a los cambios de contexto pero con alguna dificultad.</li><li>• Sus análisis son simples y lineales por lo que identifica algunos escenarios con dificultad.</li></ul>
<b>Trabajo en equipo/cooperación.-</b> Medida en que el funcionario participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoya el desempeño de otras áreas.</li><li>• Idea e implementa modalidades y alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resuelve conflicto de su equipo</li><li>• Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso de buen clima y cooperación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperar en las actividades comunes</li><li>• Comparte información</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

interés propio.	grupales.		
<b>Capacidad de Resolución de Problemas:</b> Capacidad del funcionario de identificar problemas y plantear soluciones en situaciones imprevistas y a iniciativa propia.	<ul style="list-style-type: none"><li>Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes del problema para diseñar estrategia de solución</li><li>Establece enfoques y esquemas no existentes previamente para resolver problemas complejos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad.</li><li>Realiza propuestas sencillas que aunque responde a problemas de poca complejidad, contribuyen a la satisfacción del cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resuelve los problemas de los clientes que requieren de respuestas estándar, aprendidas en base a la experiencia</li><li>Ante situaciones complicadas, evade la responsabilidad o las re direcciona.</li></ul>
<b>Conocimiento del entorno: Medida</b> en que el funcionario se mantiene informado y/o investiga las condiciones del entorno y los sucesos más importantes que afectan al negocio y sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige el Banco y la competencia</li><li>Tiene conocimiento profundo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Investiga posibles nuevos mercados</li><li>Tiene conocimiento del negocio de su cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conoce superficialmente las fortalezas y debilidades de su organización e investiga los objetivos de la agencia y su relación con el negocio global</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

	de las ventajas del mercado competitivo		
<p><b>Atención a Detalles:</b> <b>Capacidad</b> del empleado de realizar sus tareas tomando atención a detalles y evitando que el trabajo sea observado por deficiencia en cuanto a forma y pulcritud. Presenta una constante aspiración por incrementar la efectividad en su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone mecanismos de control para evaluar el progreso de la tarea y tomar medidas correctivas de ser necesario</li><li>• Es abierto a las observaciones y críticas para la mejora de su trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es respetuoso del cumplimiento de las pautas de trabajo establecidas</li><li>• Valora la información documentada, tomándola como referencia constantemente en su trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A veces es impulsivo en el abordaje de sus tareas.</li><li>• Evidencia las falencias previa observación de una tercera persona.</li></ul>
<p><b>Disciplina:</b> Medida en la que el funcionario se adapta a las políticas y procedimientos organizacionales respetando las normas y reglas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales.</li><li>• Busca permanentemente la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudia y se capacita a fin de mejorar su desempeño</li><li>• Siempre consulta los manuales y procedimientos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumple con alguna dificultad los objetivos organizacionales.</li><li>• Con poca frecuencia utiliza como</li></ul>



establecidas en el Banco.	manera de optimizar su desempeño, se traza metas al respecto y las cumple	os.	referencia el portal institucional o manuales de referencia.
---------------------------	---	-----	--

## 6.6. GUÍA DE PERFILES

Se plantean perfiles y competencias que requiere cada cargo en la organización para determinado puesto de trabajo. En el presente trabajo se presentan los perfiles de la unidad de recursos humanos.

Se sugiere que esta guía, se implemente en el vigente manual de funciones y responsabilidades de cargo que tiene Banco Los Andes Procredit. S.A.

Adicionalmente, se propone que sea la base para las artes de publicaciones en prensa de requerimiento de personal.



Autorizado Por: \_\_\_\_\_

Revisado Por: \_\_\_\_\_

Versión No. \_\_\_\_\_

# GUIA DE PERFILES

## ÁREA

### RECURSOS HUMANOS

Fecha de Aprobación: \_\_/\_\_/\_\_

Fecha de Difusión: \_\_/\_\_/\_\_

Fecha de Vigencia: \_\_/\_\_/\_\_



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**SUBGERENCIA NACIONAL DE RRHH**

**CARGO:** Subgerente Nacional de RRHH

**OBJETIVO DEL CARGO:** Responsable de la adecuada implementación de la gestión de Recursos Humanos proponiendo políticas, normas, estrategias, procedimientos y controles tendientes a generar la mejor disposición, aptitudes y motivación en los funcionarios de la Institución

**PERFIL INTERNO**

- ✓ Titulado en las carreras de: Psicología, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Se valorarán positivamente estudios

**PERFIL EXTERNO**

- ✓ Titulado en las carreras de: Psicología, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública, o carreras afines.
- ✓ Se valorará positivamente un Post





<p>de Post Grado en RRHH.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contar con 1 año de antigüedad en el cargo actual.</li><li>✓ Contar con experiencia en manejo de RRHH</li><li>✓ Sólidos conocimientos de Ley General de trabajo, Decretos Reglamentarios, Código de Conducta, Reglamento Interno, políticas de administración de recursos humanos de la institución y otras disposiciones.</li><li>✓ Conocimientos del entorno Windows.</li><li>✓ Solido conocimiento de inglés (deseable)</li><li>✓ Contar con la certificación de matemática básica y financiera.</li></ul>	<p>Grado en RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contar con experiencia en manejo, gestión y administración de RRHH mínima de 5 años</li><li>✓ Sólidos conocimientos de Ley General de trabajo, Decretos Reglamentarios, Código de Conducta, Reglamento Interno, políticas de administración de recursos humanos de la institución y otras disposiciones.</li><li>✓ Conocimientos del entorno Windows.</li><li>✓ Conocimiento de inglés (deseable).</li><li>✓ Conocimientos sólidos de matemática básica y contabilidad.</li></ul>
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Actitud de Servicio: Media Alta</li><li>2. Capacidad de Resolución de Problemas: Media Alta</li><li>3. Competencia Técnica: Media Alta</li><li>4. Eficacia en el logro de resultados: Media Alta</li><li>5. Capacidad de planificación, organización, delegación, coordinación y control: Media Alta.</li></ol>	



## SUBGERENCIA NACIONAL DE RRHH

**CARGO: Encargado Nacional de Personal**

**OBJETIVO DEL CARGO:** Responsable de manejar la parte operativa de la administración de personal, supervisar y controlar que se cumplan las normas y leyes laborales vigentes.

### PERFIL INTERNO

- ✓ Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Sólidos conocimientos de administración de personal.
- ✓ Contar con 1 año de antigüedad en el cargo actual.
- ✓ Conocimientos del entorno Windows.
- ✓ Contar con la certificación de matemática básica y financiera.

### PERFIL EXTERNO

- ✓ Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Sólidos conocimientos de administración de personal
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- ✓ Conocimiento de inglés (deseable)
- ✓ Conocimientos sólidos de matemática básica y contabilidad.

### COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio: Media Alta
2. Capacidad de Resolución de Problemas: Media Alta
3. Competencia Técnica: Media Alta



- 4. Eficacia en el logro de resultados: Media Alta
- 5. Responsabilidad: Media Alta
- 6. Relaciones Interpersonales: Media Alta

### SUBGERENCIA DE RRHH

**CARGO: Asistente Nacional de Personal**

**OBJETIVO DEL CARGO:** Responsable de desarrollar las funciones de análisis y control interno asociadas al trabajo operativo del área de Recursos Humanos.

#### PERFIL INTERNO

- ✓ Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Conocimientos del área de RRHH (deseable).
- ✓ Contar con 1 año de antigüedad en el cargo actual.
- ✓ Conocimiento de Contabilidad básica e inglés (deseable)
- ✓ Contar con la certificación de matemática básica y financiera.

#### PERFIL EXTERNO

- ✓ Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Conocimientos de administración de Recursos Humanos (indispensable)
- ✓ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- ✓ Conocimientos de Contabilidad, matemática básica

### COMPETENCIAS



1. Atención a Detalles: Media Alta
2. Actitud de Servicio: Media
3. Capacidad de Resolución de Problemas: Media
4. Responsabilidad: Media Alta
5. Relaciones Interpersonales: Media

### 6.7. ANÁLISIS COMPARATIVO

<b>ANTES DE LA PROPUESTA</b>	<b>CON LA PROPUESTA</b>
✓ No existe un documento que norme el proceso de evaluación del desempeño.	✓ Se presenta un manual que incluye normas, políticas procedimiento, herramientas y personal responsable del proceso de evaluación del desempeño.
✓ Las evaluaciones son subjetivas, dependiendo en gran parte del criterio de cada evaluador.	✓ Se plantea una guía de indicadores que direccionan la calificación a la competencia que amerite, eliminando de esta manera la subjetividad en los evaluadores.
✓ Se desconoce el perfil que requiere cada cargo en el momento de la evaluación; adicionalmente, el manual de funciones y responsabilidades de cada cargo, no cuenta con una guía de perfiles.	✓ Se presenta un guía de perfiles (de la unidad de recursos humanos) que ajustará los requisitos tanto para convocatorias como para la evaluación del desempeño.



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<p>✓ La misión institucional hace referencia a la capacitación del personal en un mínimo impacto.</p>	<p>✓ Se sugiere la inclusión de un párrafo que refleje la importancia que Banco Los Andes Procredit S.A. asigna a sus recursos humanos y su correspondiente capacitación.</p>
<p>✓ Las políticas de recursos humanos no refiere la importancia del clima laboral.</p>	<p>✓ La propuesta contempla un punto que resalta la importancia de adoptar políticas referentes al clima laboral.</p>
<p>✓ Los formularios de calificación (protocolos) tienen las mismas competencias para todo el personal.</p>	<p>✓ Se modifican los tres formularios existentes de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Formularios Operativos: Se especifican las competencias que refiere el perfil del cargo. Se toman en cuenta como operativos a todo el personal que trabaja sin meta numérica.</li><li>b) Formularios Comerciales: Se especifican las competencias y se adicionan tres que hablan de las metas numéricas.</li><li>c) Formularios de Mandos Medios: Se ajustan las competencias según perfil creado.</li></ul>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

	<p>d) Se implementa un protocolo o formulario para personal que está en período a prueba por nueva incorporación o ascenso.</p> <p>e) Se ajusta el formulario de seguimiento al desempeño de los seis meses.</p>
<p>✓ No existe una norma que hable del resultado de la evaluación del desempeño, respecto a la capacitación y plan de carrera del personal</p>	<p>✓ El manual de evaluación del desempeño menciona el procedimiento para las acciones a seguir en caso de capacitaciones y entrenamiento del personal beneficiado.</p>
<p>✓ El personal del área comercial (oficiales de crédito) es evaluado sin indicador numérico</p>	<p>✓ El personal comercial debe ser evaluado según las metas comerciales asignadas en un período, por tal motivo, se propone escalas de calificación según cumplimiento comercial.</p>
<p>✓ No existe salario variable</p>	<p>✓ Se propone salario variable para el área comercial, específicamente para el segmento de muy pequeña empresa, con el fin de reducir el índice de rotación de personal y responder al objetivo institucional en este rubro.</p>



## 6.8 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

COSTO			BENEFICIO									
<p>1.- Se analizarán salarios <u>promedio</u> en los cargos de: Mandos Medios (Evaluadores) versus Manos No Medios (Evaluados) del personal de una regional.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Salario Promedio</th> <th>Cantidad de Personal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Personal No Mando Medio</b></td> <td>Bs. 4,500.-</td> <td>530</td> </tr> <tr> <td><b>Personal Mando Medio</b></td> <td>Bs. 7,000.-</td> <td>225</td> </tr> </tbody> </table> <p><b><u>A continuación se ejemplificará el caso de un Mando Medio:</u></b></p> <p>Cálculo de Salario por Horas de un Mando Medio:                      Salario Mensual: Bs. 7000.-                      Salario Día: Bs. 233.33 (SM/30)                      Salario Hora: Bs. 29.- (SM/240)</p> <p>Para la ejecución de este proceso de evaluación del desempeño se requieren 8 horas anuales de capacitación y 10 horas anuales de entrevistas al personal a su cargo (tomando en cuenta un promedio de 25 personas por agencia a 40 minutos por persona). Entonces tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por 8 Horas Capacitación: Bs. 232.-</li> <li>✓ Por 10 Horas de Entrevistas: Bs. 290.-</li> </ul> <p><b>TOTAL: Bs. 522.-</b> (18 Horas no productivas comercialmente)</p>				Salario Promedio	Cantidad de Personal	<b>Personal No Mando Medio</b>	Bs. 4,500.-	530	<b>Personal Mando Medio</b>	Bs. 7,000.-	225	<p>1.- El personal se identifica con la institución cuando considera que tiene una evaluación justa. Por efecto, genera mejores resultados y el nivel de motivación es altamente elevado. Este resultado reflejará una disminución en el índice de rotación de personal</p>
	Salario Promedio	Cantidad de Personal										
<b>Personal No Mando Medio</b>	Bs. 4,500.-	530										
<b>Personal Mando Medio</b>	Bs. 7,000.-	225										



<p><b><u>Diferencia en gastos Anuales</u></b></p> <p>522*225= <b><u>117,350.-</u></b> (En Capacitación)</p> <p><b><u>Versus</u></b></p> <p>9% en rotación anual de personal (126 personas * 5750 salario promedio) = <b><u>724,500.-</u></b> (En salidas del personal)</p>							
<p>2.- Se incrementará un porcentaje en la planilla por el salario variable para el segmento de muy pequeña empresa.</p> <table border="1" data-bbox="329 814 1149 1024"> <thead> <tr> <th>Salario Variable Propuesto</th> <th>Total Oficial Muy Pequeña</th> <th>Salario Promedio Oficial Muy Peq.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bs. 1000.- (mes)</td> <td>200</td> <td>Bs. 3,500 (mes)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (Sin Variable) Bs. 3,500 * 200 personas = Bs.700,000 (Anual Bs. 8,400,000)</li> <li>✓ (Con Variable) Bs. 4,500 * 200 personas = Bs. 840,000 (Anual Bs. 10,080,000.-)</li> <li>✓ Índice de rotación en Oficiales Muy Pequeña es el 5%, equivalente a 70 personas anualmente, lo que significa en Bs. 245,000.-</li> </ul> <p><b>Con el variable, reducimos la rotación:</b></p> <p>Bs. 10,080,000 (-) Bs. 245,000 = Bs. 9,835,000</p>	Salario Variable Propuesto	Total Oficial Muy Pequeña	Salario Promedio Oficial Muy Peq.	Bs. 1000.- (mes)	200	Bs. 3,500 (mes)	<p>2.- Este incremento aumentará el nivel de motivación del personal de muy pequeña empresa y disminuirémos el índice de rotación de personal. Adicionalmente incrementará la productividad comercial.</p>
Salario Variable Propuesto	Total Oficial Muy Pequeña	Salario Promedio Oficial Muy Peq.					
Bs. 1000.- (mes)	200	Bs. 3,500 (mes)					





## 6.9 IMPLEMENTACIÓN – PRUEBA PILOTO

La prueba piloto involucra la puesta en marcha de la implementación del manual por un lapso de una semana, con el fin de identificar observaciones que sean necesarias para mejorar la propuesta. Esta prueba comprenderá la ejecución, seguimiento, control y medición de los resultados; posteriormente se podrá implementar de una manera total.

Para este efecto, se invitó a dos jefes de agencia (como evaluadores) y a dos funcionarios (como evaluados) para realizar el proceso de evaluación en la muestra piloto del presente trabajo, los resultados fueron:

- a) **Jefe de Agencia 1:** Manifiesta que existe mayor direccionamiento en cuanto a los lineamientos de calificación. Adicionalmente, las guías de medición son altamente efectivas al momento de clasificar una escala.

Respecto a los formularios: Considera que la inclusión de una medición numérica para los oficiales comerciales, conlleva a un resultado mucho más objetivo y real.

- b) **Jefe de Agencia 2:** Menciona que es muy necesaria la capacitación previa ya que el manual contempla mucha información nueva y reglamentaria. Por ello, es preciso inicialmente analizar y practicar cada instrucción. De todos modos, el manual contempla aspectos altamente importantes para estandarizar los lineamientos de evaluación, manifiesta la gran necesidad de implementar políticas y normas al respecto.

Respecto a los formularios, se siente muy cómodo utilizando el formulario comercial, ya que contiene mediciones más objetivas y reales.



- c) **Oficial comercial 1:** Siente una gran diferencia en el proceso. Considera muy importante que existan lineamientos de evaluación y que no solo se consideren aspectos últimos que se suscitaron, sino, tener un histórico, que, precisamente este manual conduce a tener y preparar todos los antecedentes de la persona a evaluar.
- d) **Asistente Operativo 2:** Manifiesta: “El manual básicamente determina lineamientos y organiza todo el proceso, desde el inicio hasta la culminación de la evaluación”. El Asistente Operativo se ha sentido muy cómo con la forma en la que fue evaluado, ya que los indicadores de conducta y competencia conducen a la clasificación de calificación casi exacta.

## 6.10 RESULTADOS ESPERADOS

Luego de haber realizado el trabajo de investigación y una vez ejecutado, se espera los siguientes resultados:

1. Reducir el nivel de rotación del personal.
2. Retener al personal altamente calificado.
3. Mejorar el clima organizacional.
4. Mejorar y fomentar el desarrollo profesional y personal de todos los funcionarios, sin diferenciación jerárquica.
5. La aplicación de las guías de perfiles e indicadores, ayudará a argumentar las decisiones y calificaciones planteadas.
6. La evaluación del desempeño debería ser la herramienta que determine el destino del funcionario en la organización, en cuanto a salario, capacitación y crecimiento profesional.
7. La institución logrará contar con personal altamente calificado e identificado con ella.



## 6.11 RECOMENDACIONES

1. Elaborar planes de acción gerenciales para la puesta en marcha de la presente propuesta.
2. La implementación del manual propuesto debe ser estrictamente supervisada y socializada a todo el personal involucrado.
3. Contar con personal calificado para la capacitación del proceso.
4. Hacer un seguimiento en el cumplimiento y definir sanciones según reglamento interno en caso omiso.
5. El manual de funciones y responsabilidades debe establecer de manera precisa el ámbito de competencia de cada una de sus unidades organizacionales.
6. Todos los manuales que tenga una estrecha relación con la unidad de Recursos Humanos, y en especial al manual propuesto, deben estar contantemente actualizados.
7. Banco Los Andes Procredit S.A. debería considerar el planteamiento de una nueva planificación estratégica en la que refiera a la evaluación del desempeño como una herramienta fundamental para el crecimiento económico, profesional y personal de los funcionarios de su organización. Adicionalmente, analizar la fidelización de su personal capacitado, porque se evidencia que es un potencial mercado para la competencia.
8. La planificación estratégica debería ser planteada tomando en cuenta el dinamismo del mercado laboral y comercial.
9. Sistematizar el proceso de evaluación del desempeño.
10. Replicar la cultura organizacional y valores éticos al personal antiguo.
11. Evaluar el desempeño de los mandos medios con el sistema 360°, con el fin de dar oportunidad al personal no mando medio, de manifestar una opinión acerca de la gestión integral de su jefe.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**EVALUADO:** Persona que es calificada laboralmente por una persona de una jerarquía más alta.

**EVALUADOR:** Persona con jerarquía más alta que califica laboralmente a un subordinado.

**PROTOCOLOS:** Formularios de Evaluación en el que menciona los parámetros a evaluar.

**PERSONAL NO MANDO MEDIO:** Personas que no tienen bajo su dependencia personal a cargo. Generalmente no toman decisiones gerenciales.

**PERSONAL MANDO MEDIO:** Personas que están que se responsabilizan laboralmente por el personal a su cargo. Generalmente participan en tomas de decisiones estratégicas y gerenciales.

**JEFES DE AGENCIA:** Persona responsable por el movimiento del negocio y del personal a su cargo.

**OFICIALES DE CRÉDITO:** Personas responsables en promocionar, analizar y gestionar créditos a los clientes del Banco.

**PERSONAL OPERATIVO:** Personas que no realizan trabajo de promociones en la calle. Realiza funciones operaciones y administrativas.

**PERSONAL DE PLATAFORMA:** Personas que realizan trabajo de promoción y atención al cliente respecto a los servicios financieros bancarios.

**A.S.F.I.:** Autoridad de Supervisión Financiera

**B.C.B.:** Banco Central de Bolivia

**ASOBAN:** Asociación de Bancos



## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- **Evaluación del Desempeño** – ADMINISTRACIÓN – Wayne Mondí
- 2.- **Métodos y Técnicas de Investigación** – Lourdes Munch y Ernesto Angeles  
Ed. Trilla México
- 3.- **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales** – Pardini Felipe  
Siglo XXI Ediciones México 1971
- 4.- **Wikipedia.org** – Wikipedia, Enciclopedia Libre
- 5.- **Introducción a la Teoría General de la Administración** – Idalberto Chiavenato  
Edición 7ma. 2004
- 6.- **Administración y Dirección** – Díaz Castro Emilio, García del Junco y Martín Jemen  
MC Hill Interamericana 2001
- 7.- **Administración** – Robbins Stephen y Coulter Mary Pearson  
Edición 8va. 2005
- 8.- **Administración una Perspectiva Global** – Koonts Harold y Wierich  
MC Hill Interamericana 2004
- 9.- **Gestión del Talento Humano** – Idalberto Chiavenato  
MC Hill 1999
- 10.- **Administración** – Hellriegel, Jackson, Slocum  
Edición 9na. Tomson
- 11.- **Administración de Recursos Humanos** – Idalberto Chiavenato  
Edición 5ta. MC Hill 1999
- 12.- **Dirección Estratégica de Recursos Humanos** – Martha Alles  
Ediciones Granica
- 13.- **Administración** – Koontz O'Donnel



Edición 8va.

- 14.- **Psicología Educativa** – Woolfolk Anita  
Edición 9na. Pearson Educación
- 15.- **Administración de Recursos Humanos** – Wayne Mondy
- 16.- **Empleo – El proceso de Selección** – Martha Alles  
Ediciones Macchi
- 17.- **Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas** – Manuel Osorio  
Edición 23va. Editorial Ediasa
- 18.- **Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española**



ANEXO NO. 2

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FORM. PR-04**

Personal Operativo: Se considera personal operativo a aquellos funcionarios que no tienen contacto directo con el cliente externo, asimismo, no cuentan con una meta cuantificable en el objetivo de sus funciones

Nombres y Apellidos: _____	Cargo actual: _____
Fecha ingreso: _____	Oficina Central/Región: _____
Antigüedad en el cargo actual: _____	
Subgerencia/Departamento/Unidad/Agencia: _____	
Nombre del evaluador (jefe inmediato superior): _____	
Periodo de evaluación: _____	

**a) Variables a ser evaluadas**

Variables	Calificación				
	5	4	3	2	1
	Baja (Muy por debajo de lo esperado)	Media Baja (Por debajo de lo esperado, debe mejorar un poco)	Media (Cumple con lo establecido para el puesto)	Media Alta (Hace más de lo que se espera para el puesto)	Alta (Tiene un desempeño avanzado y muy destacable)
<b>1) Actitud de servicio.-</b> Medida en que el funcionario demuestra una predisposición a escuchar las necesidades de los clientes (internos y externos), a interactuar con los mismos y a satisfacerlas. Capacidad de respuesta ante estas demandas (rapidez, eficacia) con amabilidad y calidad de la información.					
<b>2) Atención a detalles.-</b> Capacidad del empleado de realizar sus tareas tomando atención a detalles y evitando que el trabajo sea observado por deficiencias en cuanto a forma y pulcritud.					



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<p><b>3) Competencia técnica.-</b> Medida en que el funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conoce y aplica correctamente la normativa, procedimientos, técnicas, instrumentos y herramientas de la institución.</li> <li>b) Domina desde el punto de vista técnico el desarrollo de las funciones y tareas de las cual es responsable.</li> <li>c) Muestra en la práctica las habilidades técnicas requeridas para su puesto (Ejem: conocimiento en contabilidad, manejo del Office, análisis financiero y otros).</li> </ul>					
<p><b>4) Eficiencia en el logro de resultados.-</b> Medida en que el funcionario ha presentado resultados de su actuación en concordancia con los objetivos previstos en el periodo de evaluación.</p>					
<p><b>5) Identificación y compromiso.-</b> Medida en la que el funcionario se siente identificado y comprometido con la Institución y lo muestra a través de comportamientos concretos (participación entusiasta en actividades, dar el paso al frente ante ciertas solicitudes y otros). Ajusta su comportamiento a las políticas y normas así como también a la ética y la moral requerida.</p>					
<p><b>6) Responsabilidad.-</b> Medida en que el funcionario cumple con las disposiciones, funciones y obligaciones asignadas para su puesto de trabajo.</p>					
<p><b>7) Trabajo en equipo/cooperación.-</b> Es la medida en que el funcionario promueve el trabajo en equipo a través de su contribución, favoreciendo el logro de los objetivos grupales. Expone y transmite ideas, conocimientos, conceptos al grupo, efectuando aportes efectivos y conciliando criterios en el planteamiento de propuestas conjuntas.</p>					
<b>SUMATORIA</b>					

**b) Síntesis del desempeño**

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR





ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PRINCIPALES LOGROS:**


**c) Plan de Acción y Capacitación:**

Describe las acciones para desarrollar las habilidades (técnicas, comerciales, interpersonales, directivas), el responsable y la fecha de implementación estimadas de manera que permitan mejorar el desempeño del funcionario. Detalle los temas de específicos de capacitación que se sugieren.

ACCION	RESPONSABLE	FECHA

**d) Comentarios finales:**

Comentarios del evaluador:

---



---

Comentarios del evaluado:

---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato superior  
jerárquico

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe superior

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del evaluador 2  
(Ejemplo: Encargados, Jefes, Gerentes, etc.)

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANEXO NO. 3**

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FORM. PC-02**

(Personal Comercial: Oficiales Comerciales de Muy Pequeña, Pequeña y Mediana Empresa, Asistentes de Recuperación de Cartera, Oficiales de Gestión de Mora, Ejecutivos de Banca Persona, Analista de Mediana Empresa)

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo actual: \_\_\_\_\_

Fecha ingreso: \_\_\_\_\_ Oficina Central/Región: \_\_\_\_\_

Subgerencia/Departamento/Unidad/Agencia: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador (jefe inmediato superior): \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

**c) Variables a ser evaluadas**

Variables	Calificación				
	5	4	3	2	1
	Baja (Muy por debajo de lo esperado)	Media Baja (Por debajo de lo esperado, debe mejorar un poco)	Media (Cumple con lo establecido para el puesto)	Media Alta (Hace más de lo que se espera para el puesto)	Alta (Tiene un desempeño avanzado y muy destacable)
<b>1) Actitud de servicio.-</b> Medida en que el funcionario demuestra una predisposición a escuchar las necesidades de los clientes (internos y externos), a interactuar con los mismos y a satisfacerlas. Capacidad de respuesta ante estas demandas (rapidez, eficacia) con amabilidad y calidad de la información					
<b>2) Capacidad de resolución de problemas.-</b> Capacidad del funcionario de identificar problemas, plantear y poner en práctica soluciones en situaciones imprevistas y a iniciativa propia.					
<b>3) Cumplimiento de los Objetivos Comerciales Anuales.-</b> Medida en que el funcionario cumple con lo establecido en metas comerciales.					
<b>a. Primer Semestre</b> No .de Clientes _____ Cumplido _____ No. de Créditos _____ Cumplido _____					
<b>b. Segundo Semestre</b> No. De Clientes _____ Cumplido _____ No. De Créditos _____ Cumplido _____					



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<b>4) Competencia técnica.-</b> Medida en que el funcionario: Conoce y aplica correctamente la normativa, procedimientos, técnicas, instrumentos y herramientas de la institución.					
<b>a) Tecnología Crediticia</b>					
<b>b) Negociación y Cierre de Ventas</b>					
<b>c) Análisis de Riesgo Crediticio</b>					
<b>d) Análisis de Balances, Estados de Resultados, Flujos</b>					
<b>5) Conocimiento del entorno.-</b> Medida en que el funcionario se mantiene informado y/o investiga las condiciones del entorno y los sucesos más importantes que afectan al negocio y sector, de forma tal que pueda tener una reacción y visión más clara de la competencia, los clientes, la economía, la parte comercial, el mercado, etc..					
<b>6) Eficiencia Y Calidad en el logro de resultados.-</b> Medida en que el funcionario ha presentado resultados de su actuación en concordancia con las metas cuantitativas y cualitativas previstas en el periodo de evaluación					
<b>7) Identificación y compromiso.-</b> Medida en la que el funcionario se siente identificado y comprometido con la Institución y lo muestra a través de comportamientos concretos (participación entusiasta en actividades, dar el paso al frente ante ciertas solicitudes y otros). Ajusta su comportamiento a las políticas y normas así como también a la ética y la moral requerida					
<b>8) Trabajo en equipo/cooperación.-</b> Es la medida en que el funcionario promueve el trabajo en equipo a través de su contribución, favoreciendo el logro de los objetivos grupales. Expone y transmite ideas, conocimientos, conceptos al grupo, efectuando aportes efectivos y conciliando criterios en el planteamiento de propuestas conjuntas. Mantiene buenas relaciones de trabajo con sus jefes y colegas.					
<b>SUMATORIA</b>					

**d) Síntesis del desempeño**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>
<b>PRINCIPALES LOGROS:</b>	



**c) Plan de Acción y Capacitación:**

Describe las acciones para desarrollar las habilidades (técnicas, comerciales, interpersonales, directivas), el responsable y la fecha estimada de implementación de manera que permitan mejorar el desempeño del funcionario. Detalle los temas de específicos de capacitación que se sugieren.

ACCION	RESPONSABLE	FECHA

**d) Comentarios finales:**

Comentarios del evaluador:

---

---

Comentarios del evaluado:

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato superior  
jerárquico

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe superior

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del evaluador 2  
(Ejemplo: Encargados, Jefes, Gerentes, etc.)

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_



**ANEXO NO. 4**  
**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FORM. FMM-03**  
(Gerentes, Subgerentes, Jefes, Subjefes, Encargados, Coordinadores, Asesores  
Legales, Abogados Consultivos, Abogados Contenciosos)

Nombres y Apellidos: _____ Cargo actual: _____
Fecha ingreso: _____ Oficina Central/Región: _____
Subgerencia/Departamento/Unidad/Agencia: _____
Nombre del evaluador (jefe inmediato superior): _____
Periodo de evaluación: _____

**e) Variables a ser evaluadas**

Variables	Calificación				
	5	4	3	2	1
	Baja (Muy por debajo de lo esperado)	Media Baja (Por debajo de lo esperado, debe mejorar un poco)	Media (Cumple con lo establecido para el puesto)	Media Alta (Hace más de lo que se espera para el puesto)	Alta (Tiene un desempeño avanzado y muy destacable)
<b>1) Actitud de servicio.</b> - Medida en que el funcionario demuestra una predisposición a escuchar las necesidades de los clientes (internos y externos), a interactuar con los mismos y a satisfacerlas. Capacidad de respuesta ante estas demandas (rapidez, eficacia) con amabilidad y calidad de la información.					
<b>2) Capacidad de planificación, organización, delegación, coordinación y control.</b> - Medida en que el empleado demuestra capacidad para planificar actividades, asigna oportuna y efectivamente responsabilidades, tareas, recursos y tiempo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Armoniza las actividades con sus dependientes o el equipo de trabajo para optimizar recursos y tiempo. Realiza un control y seguimiento efectivo sobre el avance y/o los resultados.					



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<p><b>3) Competencia técnica.-</b> Medida en que el funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d) Conoce y aplica correctamente la normativa, procedimientos, técnicas, instrumentos y herramientas de la institución.</li> <li>e) Domina desde el punto de vista técnico el desarrollo de las funciones y tareas de las cual es responsable.</li> <li>f) Muestra en la práctica las habilidades técnicas requeridas para su puesto (Ejem.: conocimiento en contabilidad, manejo del Office, análisis financiero y otros).</li> </ul>					
<p><b>4) Identificación y compromiso.-</b> Medida en la que el funcionario se siente identificado y comprometido con la Institución y lo muestra a través de comportamientos concretos (participación entusiasta en actividades, dar el paso al frente ante ciertas solicitudes y otros). Ajusta su comportamiento a las políticas y normas así como también a la ética y la moral requerida</p>					
<p><b>5) Manejo de Recursos Humanos.-</b> Medida en que el funcionario dirige de forma efectiva al personal a su cargo. Participa activamente en la implementación de las Políticas de Recursos Humanos definidas por la Institución: se preocupa por la capacitación de sus funcionarios, efectúa de forma adecuada las evaluaciones periódicas del desempeño, gestiona el bienestar de los funcionarios y el clima organizacional, se involucra en los procesos de selección y cumple con los lineamientos de la administración de personal.</p>					
<p><b>6) Eficacia en el logro de resultados.-</b> Medida en que el funcionario logra el cumplimiento de las metas fijadas junto con el equipo a su cargo en las diferentes áreas de su trabajo, mostrando las habilidades de dirección, el conocimiento y la dedicación suficientes.</p>					
<p><b>7) Razonamiento Estratégico.-</b> Medida en que el funcionario comprende rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y determina la respuesta estratégica adecuada.</p>					
<p><b>8) Trabajo en equipo/cooperación.-</b> Es la medida en que el funcionario promueve el trabajo en equipo a través de su contribución, favoreciendo el logro de los objetivos grupales. Expone y transmite ideas, conocimientos, conceptos al grupo, efectuando aportes efectivos y conciliando criterios en el planteamiento de propuestas conjuntas. Mantiene buenas relaciones de trabajo con sus jefes y colegas..</p>					
<b>SUMATORIA</b>					

**f) Síntesis del desempeño.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<b>PRINCIPALES LOGROS:</b>	

**c) Plan de Acción y Capacitación:**

Describe las acciones para desarrollar las habilidades (técnicas, comerciales, interpersonales, directivas), el responsable y la fecha de implementación estimada de manera que permitan mejorar el desempeño del funcionario. Detalle los temas de específicos de capacitación que se sugieren.

ACCION	RESPONSABLE	FECHA	CAPACITACION

**d) Comentarios finales:**

Comentarios del evaluador:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comentarios del evaluado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato superior  
jerárquico

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe superior

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del evaluador 2  
(Ejemplo: Encargado, Jefes, Gerentes, etc.)

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_



**ANEXO NO. 5**  
**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FORM. PP-04**

**Personal en Período a Prueba:** *Aquellos funcionarios que ingresan recientemente a la institución y están en su período a prueba y aquellos que fueron ascendidos.*

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo actual: \_\_\_\_\_

Fecha ingreso: \_\_\_\_\_ Oficina Central/Región: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el cargo actual: \_\_\_\_\_

Subgerencia/Departamento/Unidad/Agencia: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador (jefe inmediato superior): \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

**Indicador de Calificación:**

A	B	C	D	E
MALO	CON MUCHO REPARO	BUENO	MUY BUENO	SOBRESALE

**RESPONSABILIDAD**

Nivel	Competencia	Calificación: Marque con "x" el que corresponda
	Responsabilidad: Grado de cumplimiento de las obligaciones, deberes y responsabilidades inherentes al puesto, así como afán de mejoramiento de su labor.	
A	Frecuentemente necesita control o supervisión constante y muestra poca responsabilidad en sus acciones	
B	Falla ocasionalmente en el cumplimiento de su trabajo, se justifica con excusas.	
C	Responsable, cumple con su deber	
D	Su pauta en el trabajo es un constante cumplimiento del deber.	
E	Supera con frecuencia las metas establecidas.	

**RENDIMIENTO**

Nivel	Competencia	Calificación: Marque con "x" el que corresponda
	Rendimiento: Capacidad para desarrollar las labores asignadas con puntualidad, calificando los resultados obtenidos sin incluir los no logrados por motivos ajenos a la voluntad del empleado	
A	Nunca entrega su trabajo a tiempo	
B	No siempre entrega el trabajo encomendado dentro del tiempo	
C	Su desempeño cumple con lo exigido con el puesto	
D	Se mantiene en constante acción, cumple siempre lo requerido	
E	Siempre produce más de lo establecido	





## CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Nivel	Competencia	Calificación: Marque con "x" el que corresponda
	<b>Conocimiento del Trabajo: Dominio de las actividades y solidez de los conocimientos de su área de especialidad</b>	
A	Tiene conocimientos insuficientes de su cargo, desconoce áreas importantes, necesita de mucha ayuda y orientación	
B	Conoce su puesto con ciertas deficiencias en algunas áreas	
C	El conocimiento de su área es aceptable	
D	Domina su área y se preocupa por actualizarse y realizar innovaciones	
E	Es un especialista y se preocupa por conocer además otras áreas adyacentes relacionadas	

## COMUNICACIÓN

Nivel	Competencia	Calificación: Marque con "x" el que corresponda
	<b>Comunicación: Habilidad para transmitir y recibir información verbal y/o escrita en forma clara, precisa y oportuna.</b>	
A	Sus ideas no son expresadas en forma clara, es difícil comprenderlas tanto escritas como orales.	
B	Expresa bien sus ideas, sin embargo, la forma de decir las cosas indica brusquedad, descortesía y algunas veces inseguridad	
C	Generalmente sabe expresar sus ideas, dándose a entender con los demás	
D	La expresión de sus ideas es siempre clara y concisa. No hay ambigüedad en sus mensajes.	
E	Siempre es ordenado y sistemático al transmitir sus ideas u opiniones. Muy cuidadoso por asegurarse que su mensaje ha sido comprendido por los demás	

## ORGANIZACIÓN Y PLANEAMIENTO DE TRABAJO

Nivel	Competencia	Calificación: Marque con "x" el que corresponda
	<b>Organización y Planeamiento del Trabajo: Planea y organiza asignaciones en función de los objetivos y prioridades establecidas</b>	
A	Es desorganizado en su trabajo.	
B	Planifica su trabajo, sin embargo no toma en cuenta las variables que puedan afectar el logro del mismo, ante presiones se desvía sin manejar adecuadamente las prioridades	
C	La organización de sus actividades es aceptable, sin embargo, ante presiones suelen existir desviaciones	
D	Buen planificador, desempeña sus actividades conforme un plan pre establecido de acuerdo a la realidad.	
E	Se destaca como un excelente planificador y organizador, desarrollando sus actividades de acuerdo a un programa cuidadosamente preparado.	



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Comentarios del evaluador:

---

---

---

---

---

Comentarios del evaluado:

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato superior  
jerárquico

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe superior

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del evaluador 2  
(Ejemplo: Encargado, Jefes, Gerentes, etc.)

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_



**FORMULARIO NO. 6**  
**FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo actual: \_\_\_\_\_

Fecha ingreso: \_\_\_\_\_

Subgerencia/Departamento/Unidad/Agencia: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador (jefe inmediato superior): \_\_\_\_\_

Periodo de seguimiento: \_\_\_\_\_

**g) Síntesis del Seguimiento.**

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
<b>ASPECTOS EN LOS QUE SE DENOTA UN CAMBIO (SEA POSITIVO O NEGATIVO).</b>	

**b) Cumplimiento del Plan de Acción y de las Capacitaciones acordadas:**

Enumere aquellos temas específicos en los que se ha incumplido o cumplido de acuerdo a las fechas convenidas.

Acción	Fecha Programada	Fecha de Cumplimiento	Observaciones

**c) Comentarios finales:**

Comentarios del evaluador:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Comentarios del evaluado:

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluador

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_



## ANEXO 7

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### ENCUESTA

Nombre (opcional)		Antigüedad en el Banco:
Área		
Agencia:		

**Objetivo de la Encuesta:** Contar con un panorama más certero respecto al involucramiento del proceso de Evaluación del Desempeño para ofrecer herramientas de mejora.

La información que se obtenga de estas encuestas solo servirá para fines de estudio académico, lo que permitirá generar mejores alternativas de solución al presente proceso de Evaluación de Desempeño.

#### Instrucciones:

La presente encuesta consta de 3 partes, cada una de ellas cuenta con su respectiva indicación.

#### Parte I

Por favor, responda las preguntas de esta sección aplicando de acuerdo a su criterio la siguiente ponderación:

<b>E (Excelente)</b>	<b>B (Bueno)</b>	<b>M (Malo)</b>	<b>I (Insuficiente)</b>
----------------------	------------------	-----------------	-------------------------

	E	B	M	I
1.- ¿Cómo evalúa los siguientes procesos de la Administración de Recursos Humanos en Banco Los Andes Procredit S.A?				
1. Reclutamiento y Selección	E	B	M	I
2. Capacitación	E	B	M	I
3. Evaluación del Desempeño	E	B	M	I
4. Plan de Carrera	E	B	M	I
5. Compensación Monetaria	E	B	M	I
2.- ¿En qué nivel conoce el objetivo y las responsabilidades de su cargo?	E	B	M	I
3.- ¿Cómo le satisface el actual proceso de Evaluación del Desempeño?	E	B	M	I
4.- ¿Considera objetiva la calificación de Evaluación del Desempeño?	E	B	M	I
5.- ¿Cómo considerara usted el conocimiento del proceso de la Evaluación del Desempeño por parte de su evaluador?	E	B	M	I



**Parte II**

En esta sección, por favor responda según su criterio con las siguientes respuestas: SI/NO

1.- ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Evaluación del Desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A.?	SI	NO
2.- ¿Conoce cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?	SI	NO
3.- ¿Recibió alguna capacitación sobre el proceso de la Evaluación del Desempeño?	SI	NO
4.- ¿Conoce con claridad los aspectos que se califican en la Evaluación del Desempeño?	SI	NO
5.- ¿Finalizado el proceso, recibe la retroalimentación respecto a los resultados?	SI	NO

**Parte III**

Para esta última sección, por favor responda según su criterio encerrando en un círculo las respuestas que considere.

<b>a)</b>	<b>b)</b>	<b>c)</b>
-----------	-----------	-----------

1. Los resultados de su última Evaluación del Desempeño le brindó:
  - a) Beneficios económicos (incremento salarial)
  - b) Beneficios no económicos (capacitación, reconocimientos, plan de carrera)
  - c) Ninguno
2. Según su criterio, ¿cuántas veces al año se debería evaluar al personal?
  - a) 1 vez
  - b) 2 veces
  - c) Más veces
3. ¿Cual es la importancia que usted le otorga a la Evaluación del Desempeño?
  - a) Muy Importante
  - b) Importante
  - c) Sin importancia
4. ¿En qué porcentaje cree usted que el actual protocolo (formulario) de Evaluación de Desempeño, contempla todos los criterios necesarios de evaluación?
  - a) 100 %
  - b) 50 %
  - c) Menos

**Gracias por su tiempo**



## ANEXO No. 8

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre:	
Cargo:	
Antigüedad en Banco Los Andes Procredit S.A.:	

#### Procesos Administrativos

1. ¿Considera que el área de Recursos Humanos de Banco Los Andes Procredit S.A., aplica de forma correcta los Manuales y Procesos Administrativos de Personal?
2. ¿Todos los subsistemas del Proceso Administrativo de Personal cuentan con su respectivo manual de procedimientos?
3. Bajo su criterio, en qué porcentaje los resultados de la Evaluación del Desempeño le ayudan a tomar decisiones en los siguientes subsistemas:
  - a. Selección del Personal (..%)
  - b. Capacitación (....%)
  - c. Plan de Carrera (...%)
  - d. Salarios (...%)
4. ¿Cómo considera el actual proceso de Evaluación del Desempeño en Banco Los Andes Procredit S.A.?
5. ¿Qué aspectos del actual proceso de Evaluación del Desempeño se debería cambiar y por qué?

#### Proceso de Evaluación

6. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal respecto a las competencias y nivel de calificación de la Evaluación del Desempeño?
7. ¿Existe un diccionario de indicadores de comportamiento que refieran a las competencias de la Evaluación?
8. ¿El personal que evalúa y el evaluado tienen capacitación previa antes de iniciar el proceso de Evaluación del Desempeño?
9. ¿Considera que el actual protocolo de Evaluación del Desempeño cumple con el objetivo de medición del rendimiento laboral y satisfacción del funcionario?
10. ¿El personal conoce las normativas existentes respecto a su desempeño?

#### Diagnóstico Situacional del Clima Organizacional

11. ¿Queda satisfecho el personal con los resultados, luego de ser evaluado? ¿Por qué?



12. ¿Usted cree que una mala evaluación genera desmotivación laboral? ¿Por qué?
13. ¿Qué sugiere para mejorar la identificación del personal con su puesto de trabajo y por ende con Banco Los Andes Procredit S.A.?