

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°
PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA
EL AÑO 2022”**

**INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN LA
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORAS:

Castillo Ojeda María Alejandra

Pacheco Ortega Gabriela Cristina

DIRECTOR:

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

Loja, mayo de 2022

CERTIFICACIÓN

Loja, mayo de 2022

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DOCENTE TUTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que las señoritas, Castillo Ojeda María Alejandra y Pacheco Ortega Gabriela Cristina han cumplido al 100% los requerimientos del proceso de proyecto de titulación denominado: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”**, es cuanto puedo certificar en honor de la verdad.

Atentamente,

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DOCENTE TUTOR

AUTORÍA

Yo, Castillo Ojeda María Alejandra, con C.I 1104026958, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autora del proyecto: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada al caso.

Castillo Ojeda María Alejandra

C.I 1104026958

AUTORÍA

Yo, Pacheco Ortega Gabriela Cristina con C.I 0705753028, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autora del proyecto: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada al caso.

Pacheco Ortega Gabriela Cristina

C.I 0705753028

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi abuelita y mi familia por ser los inspiradores y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas de su organización y compartieron sus conocimientos.

Gabriela Cristina Pacheco Ortega

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones, de igual manera mis agradecimientos al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, a la carrera de Gestión de Talento Humano, a los docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Gabriela Cristina Pacheco Ortega

DEDICATORIA

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

A mis abuelitos, en especial a mi angelito que me cuida desde el cielo. A mi madre por su amor, trabajo y sacrificio durante todos estos años, a mis hermanos por acompañarme en esta esta etapa de mi vida, a mis amigos y demás familiares por el apoyo brindado; gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

María Alejandra Castillo Ojeda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a mi madre Albita, por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado. Agradezco al Instituto Superior Sudamericano, a mis docentes de la de la Carrera de Gestión de Talento Humano.

María Alejandra Castillo Ojeda

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos de proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos el Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs, en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; yo Castillo Ojeda María Alejandra, en calidad de autora del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. – Castillo Ojeda María Alejandra, realizó la Investigación: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”**, para optar por el título de Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs, en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y como autora, Castillo Ojeda María Alejandra, por medio del presente instrumento, tiene a bien ceder en forma gratuita sus derechos de proyecto de investigación de fin de carrera titulado: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA**

EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”, y,
conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de mayo del año 2022.

.....
Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DIRECTOR

.....
Castillo Ojeda María Alejandra

AUTORA

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos de proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos el Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs, en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; yo Pacheco Ortega Gabriela Cristina, en calidad de autora del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. – Pacheco Ortega Gabriela Cristina, realizó la Investigación: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”**, para optar por el título de Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs, en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y como autora, Pacheco Ortega Gabriela Cristina, por medio del presente instrumento, tiene a bien ceder en forma gratuita sus derechos de proyecto de investigación de fin de carrera titulado: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA**

EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”, y,
conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de mayo del año 2022.

.....
Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DIRECTOR

.....
Pacheco Ortega Gabriela Cristina

AUTORA

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, mayo de 2022

Nombres: María Alejandra

Apellidos: Castillo Ojeda

Cédula de Identidad: 1104026958

Carrera: Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: Octubre– marzo 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”.

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentada no atenta contra derechos de terceros.

4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y

sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano de la ciudad de Loja.

.....

AUTOR(A)

Castillo Ojeda María Alejandra

C.I. 1104026958

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, mayo de 2022

Nombres: Gabriela Cristina

Apellidos: Pacheco Ortega

Cédula de Identidad: 0705753028

Carrera: Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: Octubre– marzo 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”.

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

6. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
7. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
8. El trabajo de investigación de fin de carrera presentada no atenta contra derechos de terceros.

9. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
10. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y

sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano de la ciudad de Loja.

.....

AUTOR(A)

Pacheco Ortega Gabriela Cristina

C.I. 0705753028

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	IX
DECLARACIÓN JURAMENTADA	XIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	XIX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XXIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XXIV
ÍNDICE DE TABLAS	XXV
1. RESUMEN.....	1
2. ABSTRACT.....	3
3. PROBLEMATIZACIÓN	5
4. TEMA	8
5. JUSTIFICACIÓN	9
6. OBJETIVOS	12
6.1 Objetivo general.....	12
6.2 Objetivos específicos	12
7. MARCO TEÓRICO.....	13
7.1 Marco institucional.....	13

7.1.1	Historia.....	13
7.1.2	Filosofía organizacional.....	16
7.1.3	Macro Localización.....	17
7.1.4	Micro Localización	17
7.1.5	Identidad corporativa	18
7.1.6	Nómina de los colaboradores del área comercial del Banco de Loja	21
7.2	Marco conceptual.....	24
7.2.1	Entidad Bancaria.....	24
7.2.2	Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	24
7.2.3	Gestión del Talento Humano	25
7.2.4	Administración del desempeño	26
7.2.5	Desempeño laboral.....	29
7.2.6	Reseña histórica de la evaluación 360 grados del desempeño laboral	30
8.	METODOLOGÍA	35
8.1	Métodos de investigación.....	35
8.1.1	Método Fenomenológico	35
8.1.2	Método Hermenéutico.....	36
8.1.3	Método Práctico Proyectual.....	36
8.2	Técnicas de investigación	37
8.2.1	Observación.....	37
8.2.2	Encuesta	38
8.2.3	Entrevista.....	38
8.2.4	Determinación de la muestra.....	39
8.3	Análisis y presentación de resultados	40
8.3.1	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	40
8.3.2	Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas	80
9.	PROPUESTA DE ACCIÓN	82
9.1	Introducción	82

9.2	Presentación	82
9.3	Beneficiarios	82
9.4	Estructura	83
9.4.1	Flujo de procesos para la elaboración de la propuesta.....	83
9.5	Marco legal.....	84
9.5.1	Normativa técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño	84
9.6	Documento	90
9.7	Glosario	91
9.8	Metodología - Modelo Operativo.....	98
9.9	Reseña Histórica.....	98
9.9.1	Misión	99
9.9.2	Visión	99
9.9.3	Estrategias competitivas.....	100
9.9.4	Valores Institucionales	100
9.9.5	Gobierno Corporativo	101
9.9.6	Organigrama Estructural del área Comercial Banco de Loja...	102
9.10	Programa de evaluación de 360°	103
9.10.1	Métodos de evaluación del desempeño por competencias.....	103
9.10.2	Autoevaluación	103
9.10.3	Método de evaluación 90 grados.....	104
9.10.4	Método de evaluación 180 grados.....	104
9.10.5	Método de evaluación 270 grados.....	104
9.10.6	Método de evaluación 360 grados.....	105
9.10.7	Análisis comparativo de las técnicas de evaluación del desempeño	105
9.10.8	Pasos en la evaluación del Desempeño 360°	107
9.11	Definición de competencias	107
9.11.1	Competencias Institucionales.....	108
9.11.2	Competencias Conductuales	108

9.11.3	Competencias Técnicas.....	108
9.11.4	Criterios de evaluación por competencias.....	109
9.12	Propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360°	110
9.12.1	Procedimientos de Evaluación 360°.....	111
9.12.2	Matriz de Evaluación del desempeño 360°	116
9.12.3	Resultados esperados	118
9.12.4	Análisis situacional	121
9.12.5	Previsión de la evaluación.....	123
9.12.6	Entrega de resultados	126
10.	CONCLUSIONES	127
11.	RECOMENDACIONES	128
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	129
13.	ANEXOS.....	135
13.1	Presupuesto	135
13.2	Cronograma.....	136
13.3	Oficio de aprobación del tema por parte del vicerrector del ISTS 137	
13.4	Oficio de solicitud para el Banco de Loja.....	139
13.5	Certificado de implementación del proyecto	141
13.6	Certificado de revisión y aprobación del abstract	142
13.7	Plantilla de encuesta aplicada.....	143
13.8	Plantilla de entrevista aplicada.....	147
13.9	Evidencias fotográficas	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta 1.	41
Gráfico 2: Pregunta 2.	42
Gráfico 3: Pregunta 3.	44
Gráfico 4: Pregunta 4.	46
Gráfico 5: Pregunta 5.	48
Gráfico 6: Pregunta 6.	50
Gráfico 7: Pregunta 7.	52
Gráfico 8: Pregunta 8.	54
Gráfico 9: Pregunta 9.	56
Gráfico 10: Pregunta 10.	58
Gráfico 11: Pregunta 11.	60
Gráfico 12: Pregunta 12.	62
Gráfico 13: Pregunta 13.	64
Gráfico 14: Pregunta 14.	66
Gráfico 15: Pregunta 15.	68
Gráfico 16: Pregunta 16.	70
Gráfico 17: Pregunta 17.	72
Gráfico 18: Pregunta 18.	74
Gráfico 19: Pregunta 19.	76
Gráfico 20: Pregunta 20.	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa político del cantón Loja.	17
Figura 2: Ubicación Agencia Matriz Banco de Loja.	17
Figura 3: Banco de Loja.	18
Figura 4: Logo del Banco de Loja.....	18
Figura 5: Organigrama estructural Banco de Loja S.A.	19
Figura 6: Organigrama funcional Banco de Loja S.A.....	20
Figura 7: Organización.....	24
Figura 8: Recursos Humanos.	25
Figura 9: Capital Humano.	26
Figura 10: Administración del desempeño.	27
Figura 11: Desempeño laboral.	29
Figura 12: Evaluación 360 grados.....	31
Figura 13: Flujograma de procesos.	83
Figura 14: Metodología.....	98
Figura 15: Gobierno corporativo.....	101
Figura 16: Organigrama estructural del Área Comercial del Banco de Loja.....	102
Figura 17: Proceso de evaluación de desempeño 360°..	107
Figura 18: Gráfica de evaluación por competencias 360°.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nómina colaboradores Banco de Loja.	21
Tabla 2: Pregunta 1.	40
Tabla 3: Pregunta 2.	42
Tabla 4: Pregunta 3.	44
Tabla 5: Pregunta 4.	46
Tabla 6: Pregunta 5.	48
Tabla 7: Pregunta 6.	50
Tabla 8: Pregunta 7.	52
Tabla 9: Pregunta 8.	54
Tabla 10: Pregunta 9.	56
Tabla 11: Pregunta 10.	58
Tabla 12: Pregunta 11.	60
Tabla 13: Pregunta 12.	62
Tabla 14: Pregunta 13.	64
Tabla 15: Pregunta 14.	66
Tabla 16: Pregunta 15.	68
Tabla 17: Pregunta 16.	70
Tabla 18: Pregunta 17.	72
Tabla 19: Pregunta 18.	74
Tabla 20: Pregunta 19.	76
Tabla 21: Pregunta 20.	78
Tabla 22: Pregunta y respuesta de la entrevista a funcionarios del Banco de Loja.	80
Tabla 23: Beneficiarios.	83
Tabla 24: Cuadro comparativo de Técnicas de Evaluación.	106
Tabla 25: Procedimientos de Evaluación 360°.	110
Tabla 26: Escala de medición.	115
Tabla 27: Tabla de evaluación por competencias.	116

1. RESUMEN

En las empresas es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía. La evaluación de desempeño 360° es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran; no obstante, en el Banco de Loja aún se evidencia que estos parámetros no se están efectuando lo que genera problemas dentro de la empresa y el incumplimiento de los estándares requeridos para el funcionamiento de la entidad; por tal motivo se ha desarrollado el presente tema de investigación “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”.

Es así que, para el cumplimiento del objetivo Diseñar un programa de evaluación de desempeño de 360° para el área comercial del Banco de Loja para el año 2022, para evaluar al personal y así fortalecer el desempeño del mismo se utilizaron diferentes métodos y técnicas, los cuales permitieron tener un mejor acercamiento al problema objeto de estudio, y con ello establecer las posibles soluciones. De esta manera cabe manifestar que dentro de los métodos utilizados tenemos: Fenomenológico, permitió la aplicación de encuestas y entrevistas con la finalidad de identificar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco De

Loja; hermenéutico, con el cual se realizó una recopilación bibliográfica de todos los conceptos e información de los acerca de la evaluación de desempeño 360°; finalmente el método práctico proyectual aplicado con el objetivo de crear una guía que permita evaluar las competencias y el desempeño de los trabajadores de la institución antes mencionada.

Precisamente, el presente proyecto tiene la finalidad de evaluar las competencias del área comercial del Banco de Loja como una solución frente al bajo rendimiento laboral, y a través de los resultados de esta evaluación buscar las estrategias más adecuadas que conduzcan al mejoramiento continuo del talento humano. A través de la propuesta de acción se podrá identificar cuáles serían las causas del bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la institución de manera más exhaustiva, con la finalidad de corregir las falencias existentes y tomar medidas preventivas, propendiendo garantizar un buen ambiente de trabajo para los colaboradores.

Finalmente, se concluye que con la implementación de herramientas tecnológicas nuevas, podrían ayudar a mejorar la productividad en el programa de evaluación para los colaboradores de Banco de Loja del Área comercial para lo cual se recomienda hacer uso de los recursos técnico-tecnológicos disponibles en las instituciones con la finalidad de optimizar recursos, ya que esto es indispensable para ofrecer un servicio de calidad y así asegurar su fidelidad de los clientes

2. ABSTRACT

To start, it is important to evaluate the work team in every company because its success is largely based on the performance of their employees, and as long as it is measured and monitored, it will be possible to make decisions and take actions in order to obtain better results in the company's productivity. The 360° performance evaluation is a human talent management tool, which consists of a comprehensive evaluation, used to measure employees' skills.

This evaluation is based on the relationships that employees has, in such a way that feedback is a key factor to evaluate the performance of workers, teams and the organizations in which they are in. However, in Banco de Loja it is still evident that these parameters are not being carried out, which generates problems within the company and non-compliance with the standards required for the operation of the entity. For this reason, the research topic "360° PERFORMANCE ASSESSMENT PROGRAM FOR THE COMMERCIAL DEPARTMENT OF BANCO DE LOJA FOR THE YEAR 2022" has been developed.

Therefore, in order to fulfill the objective of Designing a 360° Performance Evaluation program for the commercial department of *Banco de Loja* for the year 2022, different methods and techniques were used to evaluate the personnel and thus strengthen their performance. The before mentioned allowed to have a better approach of the problem we are focusing on, and thereby establish possible solutions.

In this way, it should be stated that within the methods used we have: Phenomenological, it allowed the application of surveys and interviews in order to identify the work performance of Banco de Loja employees. Hermeneutic, with which a bibliographic compilation of all the concepts and information about the 360° Performance Evaluation was carried out. Finally, the practical project method applied with the aim of creating a guide which allows evaluating the skills and performance of each worker of the aforementioned institution.

The purpose of this project is to evaluate the competencies of the commercial department of Banco de Loja as a solution to low level performances. Through the results of this evaluation we are looking for appropriate strategies that can lead to the significant improvements within the institution. It will be possible to identify the causes of the poor work performance of the institution's collaborators in a exhaustive way, with the purpose of overcoming the existing shortcomings and to take preventive measures, to guarantee an excellent work environment for the collaborators.

Finally, the implementation of new technological tools can improve the productivity in the evaluation program for employees of Banco de Loja in the commercial department. Therefore, is recommended to use the technical-technological resources available in every institution in order to optimize resources, since this is essential to give a high quality service, thus ensure customer loyalty.

3. PROBLEMATIZACIÓN

En la actualidad la competitividad es uno de los factores que aborda las empresas tanto públicas como privadas. General Electric es el mejor ejemplo de una empresa que realizaba el tradicional ritual de gestión del desempeño solo una vez al año y que lo hizo así durante décadas. De esta manera, se puede manifestar que toda empresa está en la obligación de poner en práctica la nueva concepción en la gestión 360 grados, cuidando de no caer en la reducción de la importancia del talento humano o en la rigidez de la “Aspiración humana a la seguridad” (Alva, 2020).

En el Ecuador, los últimos años han sido cruciales para la productividad y competitividad laboral, lo que ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a comprometerse con la mejora continua y el desarrollo de su equipo humano, haciendo énfasis en la capacitación, entrenamiento y adiestramiento de los trabajadores. De esto último se desprende que se torna más crítica la necesidad de un desempeño eficiente en las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones en la relación con el mercado, sino también para lograr mayor realización de los colaboradores y las gerencias (Barreras, 2020).

En la ciudad de Loja, se estima que los temas asociados al factor humano son la selección, remuneraciones y el trabajo en sí que desplegaba la mano de obra; sin embargo, hoy en día se ha dado un gran giro, puesto que la gestión humana se ocupa de la asignación, mantenimiento, desarrollo y evaluación de todos los colaboradores de la organización (Hernández, 2020). Lo que se convierte en diversos hechos económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos los que han contribuido a que se preste mucha atención a la gestión humana en las empresas, y, en este contexto, el área o departamento de gestión

humana (antes denominado Recursos Humanos) es una de las áreas empresariales que más situaciones complejas ha venido experimentando y son tan radicales que hasta el nombre del área ha cambiado y su significado e importancia vienen girando en torno a la función de servicios departamentales, practicas humanas, desarrollo humano, cultura y valoraciones.

Por otro lado, está el Banco de Loja entidad financiera dedicada a captar dinero del público a través de depósitos, obteniendo fondos para otorgar préstamos y realizar inversiones, ofreciendo a los clientes la custodia de su dinero y otros servicios; en la cual se han venido modificando los distintos conceptos sobre manejo del personal, gerencia y prácticas en el mercado. Esta situación se da en vista de que se pretende invertir directamente en los colaboradores para crear equipos sólidos, desarrollarlos y producir resultados inigualables, que permitan mejorar el vínculo con el mercado y clientes. En ese marco una estrategia de gestión humana debe asegurar que los colaboradores puedan aportar con la propuesta y promesa de valor de manera eficaz.

Justamente, en estos tiempos los servicios bancarios representan un elemento básico y clave para el desarrollo económico-productivo y social del país, especialmente como soporte de la política monetaria gubernamental. Sin embargo, dentro de los principales problemas existentes en la entidad es el bajo rendimiento por parte de los trabajadores efectuado en los campos de actuación y adaptación operados en materia de gestión gerencial, gestión tecnológica (los nuevos métodos y procedimientos de trabajo), gestión humana así como las nuevas tendencias de responsabilidad social y desarrollo humano que le permita actuar bajo condiciones y sistemas cada vez más acordes con la modernidad, la inteligencia artificial e incluso

dando la pauta en aporte de valor, cultura, comportamiento, relaciones y buenas prácticas de desarrollo humano (Muñoz, 2020).

Cabe recalcar, que es aquí donde juega un papel importante el conocimiento, el aprendizaje continuo y el talento de su gente cuyos roles para este caso es el de establecer diversos mecanismos que permitan a los colaboradores dar respuestas innovadoras a las dificultades y retos que se presentan en cuanto a la gestión del talento y su evaluación. De esta forma, se ha detectado la necesidad de tener las remuneraciones controladas y contratos laborales óptimos más que por necesidades de capacitación entrenamiento y desarrollo de su gente (Campos, 2013).

4. TEMA

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA
COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022”

5. JUSTIFICACIÓN

Un programa de Evaluación de Desempeño de 360° en las instituciones es importante y necesaria ya que es una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los colaboradores en el cargo para el cual han sido asignados y poder verificar si las políticas de la organización están siendo implementadas correctamente.

Un buen proceso de evaluación de desempeño permitirá obtener el personal adecuado para la empresa lo que ayuda a que la misma sea competente y mantenga un personal altamente calificado.

El presente trabajo de investigación se justifica académicamente como paso preliminar previo a obtener el título de tecnólogo superior en Gestión de talento humano, título que otorga el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, de conformidad en el artículo 21, y literal a del Reglamento de Régimen académico, en el que se establece que las carreras técnicas y tecnológicas deben desarrollar un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación, como requisito para la obtención del título profesional. Es por ello que nos basamos en los conocimientos tanto teóricos como prácticos que nos han sido impartidos por los docentes durante todos los ciclos académicos, y que nos servirá como base para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Para obtener nuestro título en el ámbito Tecnológico en Gestión de Talento Humano hemos considerado incluir un “Programa de Evaluación de Desempeño de 360° para el área comercial del Banco de Loja de para el año 2022”, en el cual se aspira que con el siguiente programa se vea reflejado en los resultados obtenidos, y

que este arrojará los cambios necesarios que contribuyan a disminuir el bajo rendimiento de los colaboradores dentro de la institución, ya que la misma no solo beneficiará a los propietarios de la empresa, sino también a los empleados los cuales se sentirán valorados.

Por ende, es necesario proponer el programa antes mencionado, el cual nos permitirá recolectar información, la misma que pueda darnos a conocer cuáles son los factores más importantes que están afectando al desempeño de los colaboradores del área comercial en Banco de Loja.

Además, es importante conocer la actitud de los empleados cuando desarrollan sus tareas, y comparten el día a día con los demás, ya que con ello nos demuestran satisfacción e insatisfacción con los clientes o la empresa, dándonos a conocer los factores que inciden dentro de la organización.

En el ámbito social, el presente programa aportaría un beneficio para la institución como también para sus clientes y colaboradores, ya que el mismo nos permitirá implementar estrategias para poder optimizar el rendimiento laboral en los colaboradores de la organización y lograr la eficacia, eficacia, trabajo en equipo, para brindar un servicio de calidad hacia nuestros clientes acorde con las estrategias de la organización.

Por lo tanto, en el ámbito económico el programa de evaluación de desempeño 360° que estamos proponiendo contribuirá a que la organización pueda detectar el bajo rendimiento laboral, ya que el bienestar de los colaboradores, su compromiso y nivel de rendimiento estén relacionados con el éxito de la organización, lo que ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a

comprometerse con la mejora continua y el desarrollo de su equipo humano, haciendo énfasis en la capacitación, entrenamiento y adiestramiento de los trabajadores, ya que estos nos ayudará a disminuir costos.

El presente estudio puede servir para futuras investigaciones dentro de la institución cuando se presenten problemas similares con el personal, además nos permite realizar un aporte o contribución referente al tema de estudio.

Finalmente se tiene previsto crear el Programa de evaluación de desempeño de 360 para el área comercial del Banco de Loja para el año 2022, con el fin de lograr la disminución el bajo rendimiento laboral.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Diseñar un programa de evaluación de desempeño de 360° mediante la presentación de procesos administrativos innovadores para el área comercial del Banco de Loja en el año 2022 con la finalidad de evaluar y fortalecer al personal.

6.2 Objetivos específicos

- Obtener información bibliográfica por medio artículo científico, libros, sitios web que me permitan recabar información acerca de la propuesta para la eliminación de factores que influyen en el bajo rendimiento en la evaluación del desempeño y delimitar el marco conceptual del tema de investigación.
- Determinar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los colaboradores del Banco de Loja mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y entrevistas a los funcionarios de mayor jerarquía de la entidad objeto de estudio para establecer una propuesta acorde a las necesidades de la misma.
- Proponer un programa de evaluación de desempeño de 360° mediante la elaboración de una guía basada en las competencias de los trabajadores para mejorar la productividad de los colaboradores dentro del Banco de Loja en el Área Comercial.
- Presentar los resultados obtenidos en la investigación desarrollada mediante una socialización con el personal determinado por el Banco de Loja para dar a conocer el sistema de evaluación por competencias que sería aplicado a los colaboradores de la institución para fortalecer el desempeño en todas y cada una de sus funciones asignadas.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Marco institucional

7.1.1 Historia

Primer Hito:

El primer local (1968)

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

Segundo Hito:

Inauguración del edificio casa matriz (1977)

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

Tercer Hito:

Inicio de moderación del Banco (1996)

Durante el periodo de 1996 a 1998 bajo la administración del Lic. Carlos Palacios, Banco de Loja requiere cambios importantes, con una necesidad de crecimiento y modernización de la Institución. Iniciaron cambios fundamentales como la apertura de nuevas agencias en la provincia e implementación de nuevos sistemas de información para el desarrollo de varias aplicaciones tecnológicas que nos permitieron brindar un mejor servicio a los clientes.

Cuarto hito:

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

Quinto hito:

Apertura de agencias en la ciudad de Quito (2004)

Durante el 2004 en Banco de Loja amplió su red de cobertura y abrió sus puertas en la ciudad de Quito, para cubrir las crecientes necesidades de los ciudadanos de la capital, de esta manera Banco de Loja trascendió sus fronteras para

llegar a mercados más amplios, dando muestra de su capacidad para ampliar su red de agencias.

Sexto hito:

Banco de Loja el mejor de los Bancos pequeños del país (2006)

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

Séptimo hito:

Banco de Loja el mejor de los Bancos medianos del país (2010)

En el año 2010 la revista especializada en negocios EKOS, luego de un análisis técnico auditado por la firma Deloitte y durante la VII premiación EKOS de ORO Ecuador 2010, reconoció la excelencia, persistencia y liderazgo empresarial ecuatoriano y designó como MEJOR BANCO MEDIANO DEL PAÍS al Banco de Loja. (intranetbancodeloja, 2022)

7.1.2 Filosofía organizacional

Nuestra Misión

"Contribuir al desarrollo de las personas y empresas, asesorando y satisfaciendo sus expectativas financieras mediante experiencias positivas"

Nuestra visión

“Ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad, agilidad e innovación”

Valores

- Coherencia
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Trascendencia (intranetbancodeloja, 2022)

Buen Gobierno Corporativo

Banco de Loja que su responsabilidad institucional va más allá de la rendición de cuentas sobre sus obligaciones establecidas a las entidades financieras, es por esto que se ha ido trabajando para establecer principios de gobierno corporativo que permiten el correcto funcionamiento e integración de accionistas, directorio, alta gerencia y grupos de interés que son quienes forman parte del gobierno institucional.

7.1.3 Macro Localización

Ubicación de la empresa

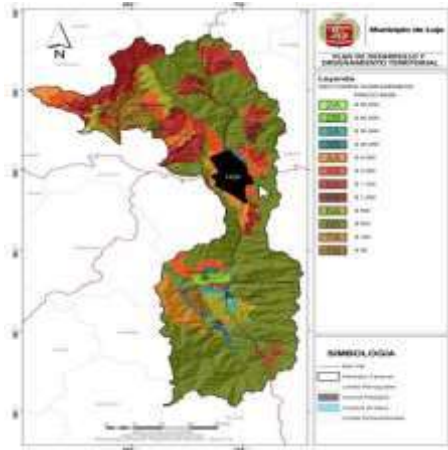


Figura 1: Mapa político del cantón Loja.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.

7.1.4 Micro Localización



Figura 2: Ubicación Agencia Matriz Banco de Loja.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.

El Banco de Loja se encuentra ubicado en el cantón Loja de la provincia de Loja, en la calle Bolívar 158-14 y Rocafuerte.



Figura 3: Banco de Loja.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.

7.1.5 Identidad corporativa



Figura 4: Logo del Banco de Loja.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.



Organigrama
Estructural
BANCO DE LOJA S.A.

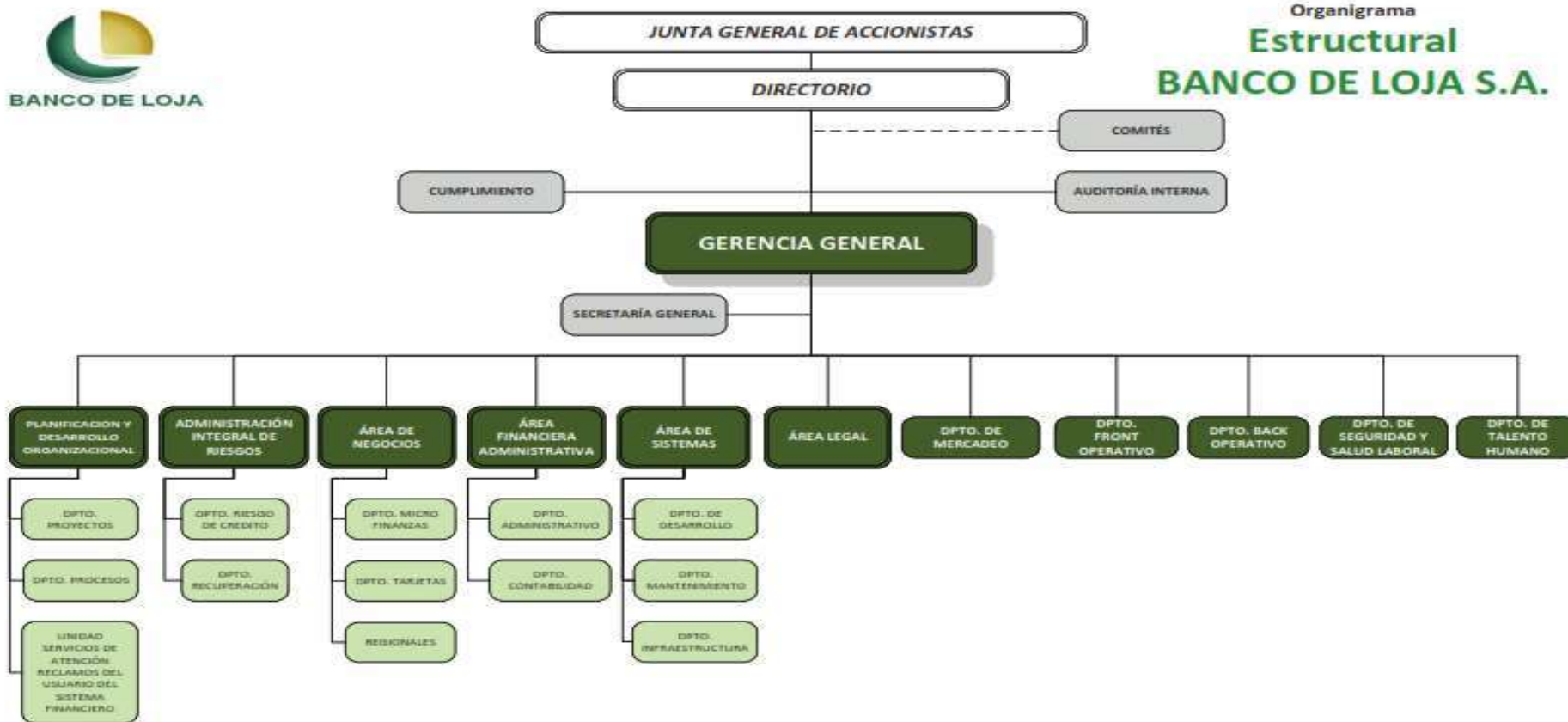
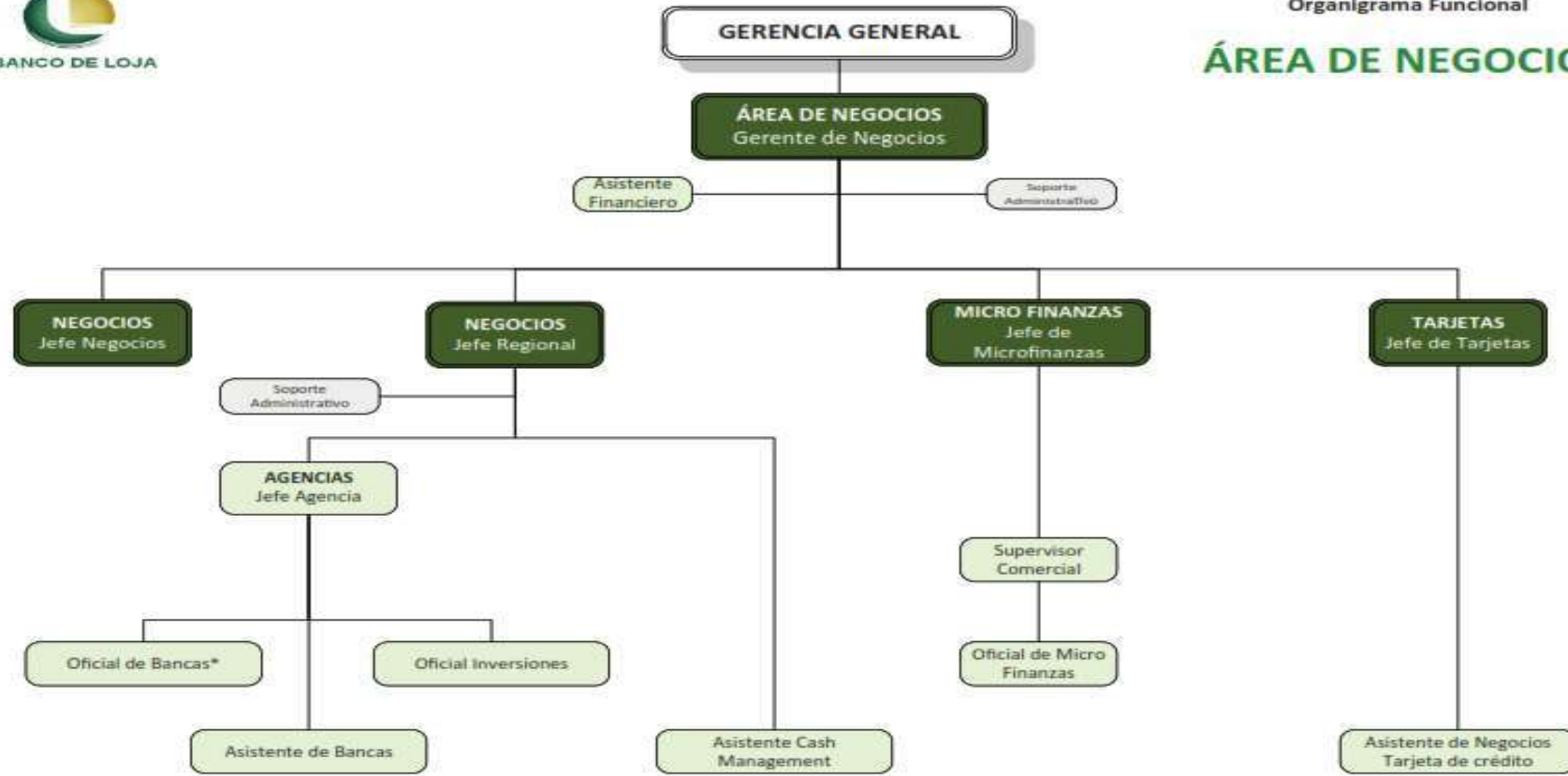


Figura 5: Organigrama estructural Banco de Loja S.A.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.



Organigrama Funcional
ÁREA DE NEGOCIOS



* Oficiales Banca Empresarial, Banca Personal, Oficiales Negocios Agencias, Oficial IPIS, etc.

Figura 6: Organigrama funcional Banco de Loja S.A.
Fuente: <https://www.loja.gob.ec/>, 2022.

7.1.6 Nómina de los colaboradores del área comercial del Banco de Loja

Tabla 1: Nómina colaboradores Banco de Loja.

N.	ÁREA	DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRES	CÉDULA
1	AREA DE NEGOCIOS	BANCA EMPRESAS Y PYMES	ASESOR BANCA EMPRESAS	FLORES YAZBEK ESTEFANIA DEL CISNE	1105166308
2	AREA DE NEGOCIOS	BANCA EMPRESAS Y PYMES	ASESOR BANCA EMPRESAS (E)	CUEVA MINCHALA JOE MAX	1103687248
3	AREA DE NEGOCIOS	BANCA EMPRESAS Y PYMES	ASESOR PYMES	BENITEZ CHOCHO KARINA LISSETT	1104871585
4	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS (E)	ORDOÑEZ CHALAN ZOILA MARINA	1103603674
5	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	JIMENEZ ARMIJOS SILVANA ELIZABETH	706829504
6	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	GARCIA MONTAÑO KATERINN GISELLE	1900592625
7	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	RODRIGUEZ AREVALO JOSE EDUARDO	1900379676
8	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	CHAMBA OCHOA KAREN GISSELA	1900750025
9	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	GUAMAN POMA DORIS XIMENA	1103873442
10	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	IÑAHUAZO CHAMBA EDWIN FRANCEL	1104537988
11	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	VASQUEZ QUILLE KARLA ELIZABETH	1104773146
12	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	AGUILERA LEON MARIA GABRIELA	1104689730
13	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	CUEVA NARVAEZ JHULIANA CAROLINA	1104748528
14	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	CAMPOVERDE VEINTIMILLA YAJAIRA NATHALY	1104812977
15	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	JIMENEZ MERINO MARIA GABRIELA	1105650079
16	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS PREFERENCIAL	MOREIRA DURAN LESLIE KARINA	1722722137
17	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	MONTENEGRO MATUTE MARTHA ELIZABETH	704194919
18	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS (E)	ASANZA OCHOA LUIS ALEXANDER	750151474
19	AREA DE NEGOCIOS	BANCA EMPRESAS Y PYMES	ASESOR PYMES	ALCIVAR ANDRADE ANDREA CAROLINA	926807553
20	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	FREIRE GUERRERO KAREN STEPHANIE	705022960
21	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS PREFERENCIAL	DORRONSORO SANCHEZ MARCELA ALEJANDRA	704630284
22	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	AREVALO CEVALLOS MAGALY DEL CISNE	1103738835
23	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	MORENO VEGA DIANA MARIA	1104330814

24	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	GUERRERO VALDIVIEZO CHRISTIE NATHALY	1104304603
25	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	QUICHIMBO PUCHA MIRIAN CRISTINA	105675953
26	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	GONZALEZ RODAS MARIA JOHANA	1104573959
27	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	SEMBLANTES CHALCO CRISTIAN GONZALO	1104228778
28	AREA DE NEGOCIOS	BANCA EMPRESAS Y PYMES	ASESOR PYMES	MACAS ESCARIBAY FRANCO ERNESTO	1104381726
29	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS (E)	VACA REVELO RONALD GABRIEL	1722457395
30	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	BASTIDAS ORDOÑEZ YESSENIA XIMENA	1725488983
31	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS (E)	OÑATE TORRES ANA LUCIA	914830211
32	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS PREFERENCIAL	DUARTE MACIAS DOUGLAS MATHEO	1206241869
33	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS (E)	ACOSTA QUINTANA TAMY ANAHÍ	1753069770
34	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	SANMARTIN MOSQUERA CARMEN LEONOR	1900576735
35	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	CORREA GONZALEZ LIZBETH YESSENIA	1900615806
36	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS (E)	RAMIREZ ARMIJOS YOMAIRA ELIZABETH	1105687543
37	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	CAÑAR ORDOÑEZ LIZBETH JACQUELINE	1105896177
38	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	JIMENEZ SOTO CRISTINA PAOLA	1104722440
39	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	JARAMILLO ROMERO EDGAR ERNESTO	1104263759
40	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	HIDALGO ALEJANDRO KARINA ELIZABETH	1104186331
41	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	GALLEGOS VIVANCO JOHANNA LIZBETH	1105791725
42	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS (E)	RIOFRIO ROJAS DIANA ESPERANZA	1104231475
43	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	HUANCA GALLEGOS MILLER FABRICIO	1104730567
44	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	RIOS SERRANO CARMEN CRISTINA	1103896245
45	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	TORRES FLORES LUZ AMADA	1103728315
46	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	NARVAEZ GONZALEZ JOSE JOEN	1104142623
47	AREA DE NEGOCIOS	BANCA PERSONAS Y PREFERENCIAL	ASESOR BANCA PERSONAS	DAVILA ARCINIEGA SORAYA LIZBETH	1105012072
48	AREA DE NEGOCIOS	MICROFINANZAS	ASESOR DE MICROFINANZAS	CORDOVA SANCHEZ LISSETH ALEJANDRA	1105578767
49	AREA DE	MICROFINANZAS	ASESOR DE	CARRION GALAN	706354818

50	NEGOCIOS		MICROFINANZAS	MIGUEL ANDRES	
	AREA DE	MICROFINANZAS	ASESOR DE	YAGUACHI CORDOVA	1104774185
	NEGOCIOS		MICROFINANZAS	NOELIA CAROLINA	

Nota: En esta se indica la nómina de colaboradores del Banco de Loja.

7.2 Marco conceptual

7.2.1 Entidad Bancaria

Una entidad bancaria (Bancos y Cajas de Ahorro) es una institución financiera que se encarga de administrar el dinero de unos para prestarlo a otros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco o banca (Jara & Laquise, 2019).



Figura 7: Organización..
Fuente: Jara & Laquise, 2019.

7.2.2 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Puede como la gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (Alva, 2020)



*Figura 8: Recursos Humanos.
Fuente: Alva, 2020.*

7.2.3 Gestión del Talento Humano

La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Capital humano

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo (Campos, 2013). A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

La importancia del capital humano en la dirección estratégica empresarial

Lo más importante para el éxito de cualquier organización y, por tanto, para cualquier empresa, son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito. (Rioja & Paulina Salazar, 2019). Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas. En definitiva, las organizaciones y las personas dependen unas de otras. La empresa es, pues, ante todo, un equipo de hombres y de mujeres, cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica del capital humano en la que debe fundamentarse la estrategia de empresa.



Figura 9: Capital Humano.
Fuente: Campos, 2013.

7.2.4 Administración del desempeño

La administración del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal del día a día en el ambiente de trabajo, orientado a

evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados. La misma posee un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento (Salvador, 2013).



Figura 10: Administración del desempeño.
Fuente: (Salvador, 2020).

En ésta, se puede justificar la decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado. En este orden de ideas, se requiere de un buen equipo de trabajo que esté en condiciones de proyectar acciones cualitativas, para lograr la misión y visión de las instituciones. Para tal efecto, se mencionan 5 principios que ayudaran a lograr dichos objetivos:

- ***La evaluación del desempeño, la planificación del desempeño***, donde establece lo que se espera de los trabajadores.

- ***El desarrollo del desempeño***, aspecto en el cual se proveen las técnicas y los métodos apropiados para ayudar a los trabajadores. La revisión donde se efectúa una supervisión Constante del desarrollo de los subordinados.
- ***El monitoreo***, donde juega un papel importante el gerente, pues le corresponde tener bien motivados al personal, para que ellos mejoren su desempeño. 23 Es en este aspecto donde se observa y se reconoce si el docente se desenvuelve en forma efectiva, y dada su importancia al efectuar esta evaluación, se deben considerar ciertos aspectos como: centrar su acción en las tareas que corresponden, ya que esta se convierte en una estrategia de perfeccionamiento que permite ejercitar actividades en reflexión, cooperación y participación. De lo anterior se deduce, que el desempeño laboral depende de las dinámicas de las relaciones que se establecen entre el gerente y los subordinados”.
- ***Desempeño laboral***, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las 24 habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña. Se establece algunos factores que afectan el desempeño en el cargo. (Giraldo, Joya, & Ríos, 2018)

7.2.5 *Desempeño laboral*

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (Loaiza, 2019)



Figura 11: Desempeño laboral.
Fuente: Loaiza, 2019

Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Adaptabilidad se refiere a la mantención de la efectividad en

diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas (Salvador, 2013). Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones. Iniciativa se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.

7.2.6 Reseña histórica de la evaluación 360 grados del desempeño laboral

Este método se desarrolló en los años 70 para evaluar el rendimiento de los israelíes de alta graduación, pero tras las negativas experiencias que se tuvieron, desapareció. Es una novedad en donde se evalúa desde abajo y por los lados; el objetivo es que todo el entorno personal del directivo haga una estimación de su rendimiento y se puedan comparar los resultados propios con los ajenos. menciona que el instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de la década de 1980 utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Asegura que es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos/externos y proveedores.

A fines de la década de 1990 y fines del siglo XX se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360° (Lévy-Leboyer, 2004). 34 Mercer (2000, 54 citado por Brutus y Gorriti, 2005) señala que en el año 2000 un estudio demostró que el 65% de las empresas ya

utilizaban alguna forma de feedback en comparación con el 40% que se daba en 1995” (Campos, 2013).



Figura 12: Evaluación 360 grados.
Fuente: (Campos, 2013)

Finalidad de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, competencias y otras aplicaciones administrativas, que forman parte de la compensación dinámica. La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa (Jara & Laquise, 2019).

En las organizaciones, la evaluación del desempeño, cumple varios fines. Es así que, la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. A su vez, ésta

evaluación permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas adecuados

Ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Importancia de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los 60 ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Los objetivos de realizar una evaluación de 360° se basa en: conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular, detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización (Giraldo, Joya, & Ríos, 2018).

La puesta en práctica de esta metodología implica un fuerte compromiso de la empresa como del personal que la integra, ambos deben reconocer el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano de las organizaciones: la evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la 24 organización en particular, de ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El proceso no

concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis, la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida, luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

8. METODOLOGÍA

Etimológicamente, la palabra método está formada por dos raíces griegas: META= camino, o lo largo de, ODOS= camino. Se entiende como: El camino o procedimiento para lograr un objetivo. La manera de ordenar una actividad para lograr un fin. El ordenar los acontecimientos para alcanzar una meta. (Vazquez, 2006)

Por lo tanto, el método es una forma de ordenar y estructurar el trabajo, y si esto no se realiza de forma eficaz, obviamente se desperdiciará tiempo y recursos. Existen varias definiciones acerca del concepto de método, así se puede describir como el “modo de decir o hacer con orden”, también se define como el “modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene. (Diccionario de la lengua española de la Real Academia (DRAE), 2021)

8.1 Métodos de investigación

8.1.1 Método Fenomenológico

Este enfoque está orientado a la descripción e interpretación de las estructuras fundamentales de la experiencia vivida, al reconocimiento del significado del valor pedagógico de esta experiencia. Este método compone un acercamiento coherente y estricto al análisis de las dimensiones éticas, relacionales y prácticas propias de la pedagogía cotidiana, dificultosamente accesible, a través de los habituales enfoques de investigación. En esta contribución, se exhibe la potencialidad y a porte particular del método para la indagación educativa y se presentan ciertas nociones metodológicas y actividades básicas para la práctica investigativa (Silva, 2021).

Con el uso de este método se aplicó técnicas y herramientas de investigación que permitieron la recolección de información oportuna referente a la temática planteada, de tal manera que se pueda explicar con claridad los resultados obtenidos; para ello se realizarán encuestas, dirigidas a los colaboradores del Banco de Loja con la finalidad de identificar las causas que generan el bajo rendimiento de estos.

8.1.2 Método Hermenéutico

La estructura del método hermenéutico es el “círculo hermenéutico”, concepto que constituye un lugar común en la metodología de las llamadas «ciencias sociales». Gadamer toma esta noción de Heidegger y la hace la piedra angular de su filosofía. Según esta noción la comprensión de un texto posee una estructura circular en la que el objetivo es acceder al sentido real del texto, sin dejarse llevar por “ocurrencias propias, ni por conceptos populares, posición, previsión o anticipación”. (Aránguez, arjai,es, 2021)

El presente método se utilizó con la finalidad de obtener los conceptos e información teórica sobre la temática de estudio, así también revisar fuentes bibliográficas válidas mediante la investigación, que contribuyan al conocimiento e identificación de los factores que influyen en el rendimiento de las personas que laboran en el Banco de Loja, y con ello determinar propuestas que contribuyan al mejoramiento de esta variable.

8.1.3 Método Práctico Proyectual

El método proyectual consiste en una serie de operaciones necesarias, bajo un orden lógico con base en la experiencia, cuya finalidad es obtener un máximo resultado con un mínimo esfuerzo. Las operaciones obedecen a valores objetivos

llegando a ser instrumentos operativos, utilizados por sujetos creativos. Sin embargo, como cualquier método, éste no es algo absoluto y definitivo, sino un ente modificable a partir de las circunstancias de la naturaleza propia del proyecto, en donde la creatividad del diseñador permite cambiar algunos aspectos para su fin inherente. (Carbajal M. e., 2015)

Este último método se utilizó para analizar los factores influyentes en el bajo rendimiento de los trabajadores del Banco de Loja, y de esta manera estructurar la propuesta de acción, para lo cual se elaboró una Guía de Evaluación de Desempeño de 360°, en la que se presentan alternativas de evaluación que serán aplicar a los colaboradores del Banco de Loja, con la finalidad de mejorar la productividad en sus departamentos y actividades encomendadas.

8.2 Técnicas de investigación

8.2.1 Observación

En la investigación social o de cualquier otro tipo, la observación y fundamentalmente los registros escritos de lo observado, se constituyen en la técnica – e instrumento básico para producir descripciones de calidad. Dichos registros se producen sobre una realidad, desde la cual se define un objeto de estudio. Vale la pena destacar que tanto la observación como el registro se matizan en el terreno, en el que la experiencia y la intencionalidad del investigador imperan sus cuestionamientos. Cuando nos cuestionamos sobre una realidad u objeto, quiere decir que no la estamos mirando simplemente, ese cuestionamiento nos está indicando, que a esa realidad la estamos observando con sentido de indagación. (R., 2007)

La aplicación de esta herramienta permitió identificar la problemática existente en el Banco de Loja referente al bajo rendimiento de los colaboradores del Banco de Loja en sus diferentes áreas, para lo cual, una vez realizada la visita a las instalaciones del Banco, se analizó la necesidad de crear alternativas de evaluación basadas en la Evaluación de Desempeño de 360° para mejorar la calidad del trabajo ejecutado por sus trabajadores.

8.2.2 Encuesta

Otra de las técnicas que utilizaremos es la encuesta, la que se llevará a cabo mediante un cuestionario el cual se puede realizar mediante una aplicación, sitio web, o a su vez mediante encuestas escritas esto se lo realiza a una muestra de personas, siendo uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado porque permite obtener información real, ya que la recopilación de datos será utilizada para obtener información de personas sobre diversos temas. (questionPro , 2021)

Esta técnica es constituida por un conjunto de preguntas que fueron aplicadas a los trabajadores del Banco de Loja, con la finalidad de identificar desde su punto de vista cuales serían las causas que generan el bajo rendimiento en sus diferentes departamentos y áreas de trabajo.

8.2.3 Entrevista

Una de las técnicas a utilizar en la siguiente investigación es la entrevista, la cual es de gran utilidad dentro de la investigación cualitativa lo que nos va a permitir recabar datos, lo que podemos definir como una conversación que tiene por objeto un fin determinado que es una conversación. Siendo este el instrumento técnico que

nos va a permitir adoptar la forma de un diálogo coloquial. (Revista Investigación en Educación Médica, 2013)

La presente técnica al igual que la encuesta está constituida por un conjunto de preguntas que permitirán adquirir información sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Loja, a diferencia de la anterior en esta se tiene un acercamiento con el personal objeto de estudio cuya finalidad es conocer sus criterios y opiniones de la temática que está siendo investigada, esta fue aplicada al Jefe Inmediato del Banco de Loja Ing. Roberto Rocha.

8.2.4 Determinación de la muestra

Fórmula de la Muestra

$$n = \frac{* z^2 * o^2 * N}{[(N - 1) * E^2] + (z^2 * o^2)}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población (Zamora Chinchipe) 25.510

Z = Nivel de confianza. 1,96

P = Probabilidad de éxito. 50%

Q = Probabilidad de fracaso. 50%

E = Margen de error.0, 05%

La fórmula anteriormente expuesta es la que se aplica para determinar la muestra a la cual se va a dirigir la encuesta, esta se aplica cuando se tiene una población demasiado extensa que por razones obvias impide que se llegue a todas las personas con el cuestionario.

Sin embargo, en el presente tema de investigación no se aplica la fórmula debido a que el tamaño de la población a la cual se le aplicará el cuestionario no es extenso, se la realizará a 45 personas. Para su aplicación y con la finalidad de recopilar información oportuna para determinar las soluciones al problema existente, se la aplicó al Área Comercial del Banco de Loja, tomando en consideración que en esta se presenta los problemas identificados y los colaboradores muestran mayor déficit al momento del cumplir con sus actividades encomendadas.

8.3 Análisis y presentación de resultados

8.3.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

1. ¿La organización realiza una evaluación de desempeño?

Tabla 2: Pregunta 1.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

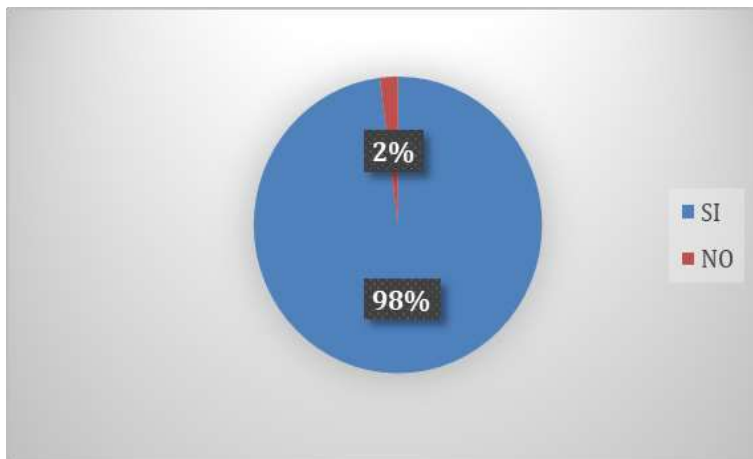


Gráfico 1: Preguntar 1.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 44 que representan al 98% indicaron que la organización si realiza una evaluación de desempeño; no obstante 1 encuestado que simboliza el 2% mencionó que no.

Análisis cualitativo

El Banco de Loja cuenta con un valor elevado y positivo de encuestados quienes indicaron que efectivamente la organización si realiza una evaluación de desempeño, considerando que esta permite detectar la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; esta puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos.

2. Con que frecuencia son evaluados los trabajadores.

Tabla 3: Pregunta 2.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 VEZ AL AÑO	38	84%
2 VECES AL AÑO	4	9%
3 VECES AL AÑO	3	7%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

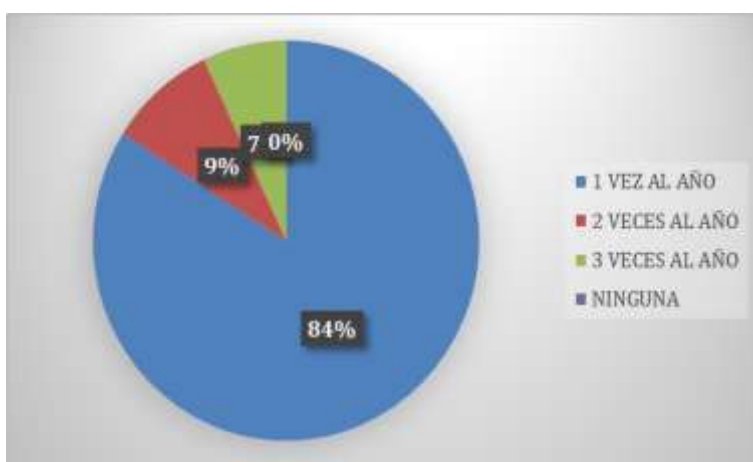


Gráfico 2: Pregunta 2.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 38 equivalente a 84% indicaron que son evaluados una vez al año, 4 que representa al 9% señalaron que se realiza dicha evaluación dos veces al año, mientras que 3 representado por el 7% colaboradores indicaron que la misma la realizan 3 veces al año.

Análisis cualitativo

Según el resultado obtenido la mayoría de los colaboradores indica que existe una evaluación de desempeño una vez al año; sin embargo, un menor porcentaje

indica que se realiza 2 veces al año, y el porcentaje restante manifiesta que estas se dan 3 veces al año, por lo que se puede deducir que, si se aplica una evaluación de desempeño, pero no con la frecuencia requerida. Ante ello, cabe señalar que no se está considerando que la evaluación del desempeño mide el rendimiento de los empleados, permitiendo de esta manera que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades.

3. Considera usted que la evaluación de desempeño es importante para el rendimiento de los colaboradores.

Tabla 4: Pregunta 3.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	98%
NO RESPONDIÒ	1	2%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

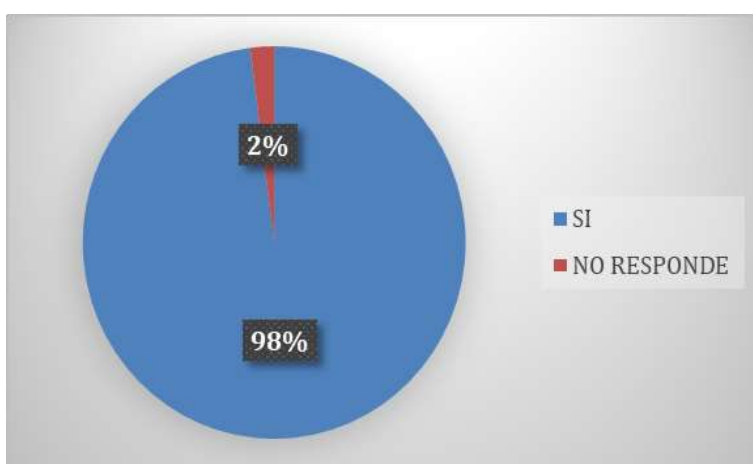


Gráfico 3: Pregunta 3.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 44 que corresponde al 98% respondieron que sí, que es importante realizar la evaluación de desempeño, mientras que 1 colaborador que representa al 2% se abstuvo su respuesta.

Análisis cualitativo

Según el resultado obtenido la mayoría de los colaboradores están de acuerdo de que la evaluación de desempeño es importante para medir el rendimiento de cada uno de ellos, puesto que dentro de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas.

4. Considera usted que los empleados del área comercial tienen las competencias acordes a su puesto de trabajo.

Tabla 5: Pregunta 4.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	96%
NO	2	4%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

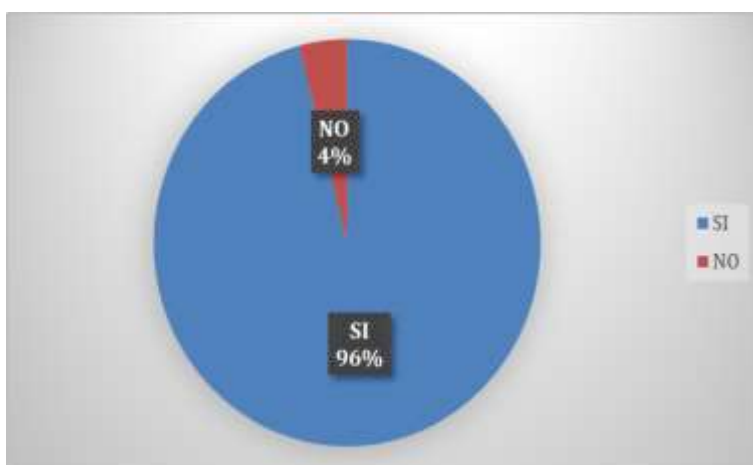


Gráfico 4: Pregunta 4.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 43 encuestados que equivale al 96% indican que si poseen las competencias acordes a su puesto de trabajo; mientras que 2 representados por el 4% manifiestan que no poseen las mismas.

Análisis cualitativo

La presente interrogante permitió identificar si los colaboradores poseen las competencias requeridas para el puesto en el que laboran para lo cual un gran porcentaje manifestó que sí; no obstante, dos personas señalaron que consideran no cuentan con las habilidades y competencias requeridas para desempeñar sus labores. Se debe tomar en consideración que el dominio del área de desempeño permite demostrar el conocimiento, responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad, motivo por el cual no se debe dejar pasar por alto.

5. Lo objetivos que la institución asigna al área comercial del Banco de Loja son alcanzables.

Tabla 6: Pregunta 5.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	76%
NO	11	24%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

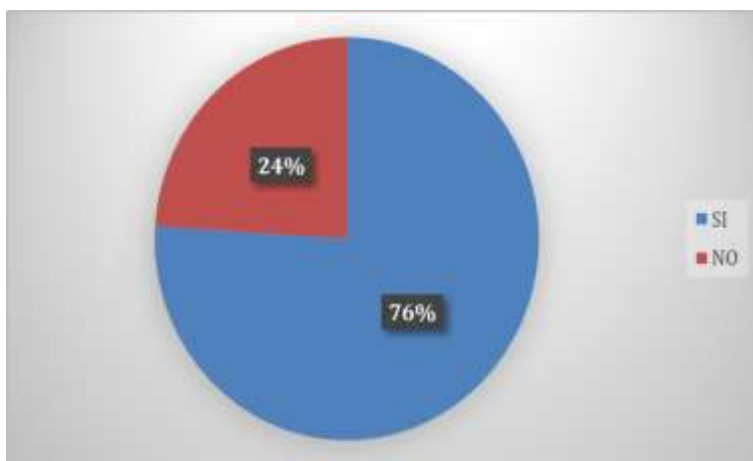


Gráfico 5: Pregunta 5.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 34 que representa al 76% dijeron que efectivamente los objetivos establecidos para el área y organización son alcanzables; mientras que 11 equivalente al 24% indicaron que no son alcanzables.

Análisis cualitativo

Según se observa en el gráfico los colaboradores indican que las metas asignadas son alcanzables por cada uno de ellos; sin embargo, un porcentaje no tan pequeño señalan que no son alcanzables. De esta manera cabe manifestar que, se

debería implementar algún tipo de incentivo para lograr con cada una de los objetivos planteados por la organización.

6. Considera que su jefe es justo al momento de evaluar su trabajo.

Tabla 7: Pregunta 6.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

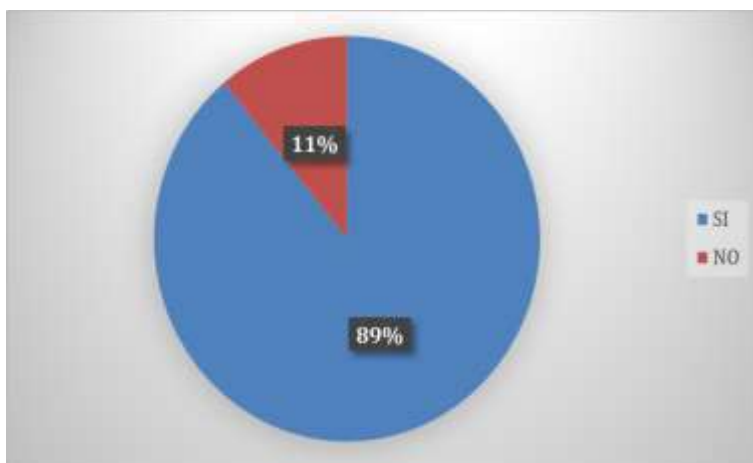


Gráfico 6: Pregunta 6.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 39 representados por el 89% consideran que su jefe es justo al momento de evaluar el trabajo para el cual fueron asignados, mientras que 5 equivalente al 11% de ellos indican que no.

Análisis cualitativo

Un gran porcentaje de colaboradores mencionan que su jefe inmediato es neutral cuando se trata de evaluar su trabajo asignado; en cambio otros mencionan estar en desacuerdo porque estiman que no se evalúa de acuerdo a las competencias

y habilidades, sino que muchas veces se van a la parte afectiva. Ante esta situación se estima necesario aplicar un nuevo sistema al momento de evaluar el trabajo para el cual fueron asignados cada uno de los colaboradores.

7. Recibe usted una retroalimentación por parte de sus jefes y compañeros.

Tabla 8: Pregunta 7.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

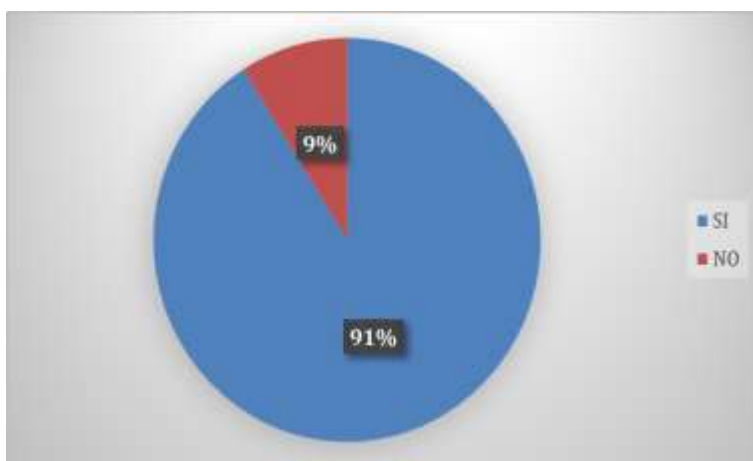


Gráfico 7: Pregunta 7.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 41 que constituye el 91% mencionan que si reciben una retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos y compañeros al momento de tener alguna duda o inquietud; mientras que, 4 equivalente al 9% mencionan que no.

Análisis cualitativo

Según el gráfico los colaboradores afirman que si hay una retroalimentación por parte de sus jefes y compañeros cuando la ocasión lo amerita, razón por la que los empleados que comparten funciones o se encuentran en un mismo nivel están en

el derecho de contribuir al fortalecimiento del grupo de trabajo, tomando en consideración que todos están ahí para cumplir los objetivos institucionales.

8. Sus funciones en su puesto de trabajo están bien detalladas.

Tabla 9: Pregunta 8.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	84%
NO	7	16%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

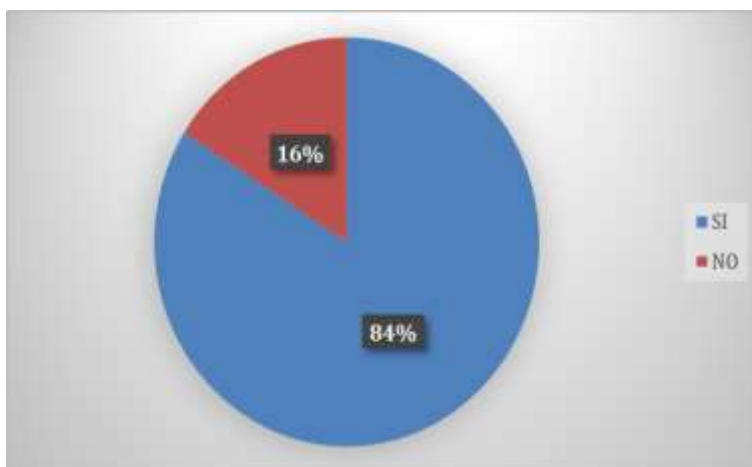


Gráfico 8: Pregunta 8.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De acuerdo a los 45 colaboradores, 38 que simboliza al 84% dijeron que sus funciones en el puesto de trabajo están bien detalladas; sin embargo, 7 que representa al 16% colaboradores dijeron que no.

Análisis cualitativo

Gran parte de los colaboradores encuestados indican que conocen del detalle de las funciones que deben desarrollar en su puesto de trabajo; mientras que un pequeño porcentaje las desconoce, se estima que por falta de tiempo no se cumple

con esta variable, aunque es de vital importancia ya que los empleados son el pilar de toda empresa y se pretende que siempre proyecten su mejor imagen.

9. Recibe premios o bonificaciones por el cumplimiento de las metas u objetivos.

Tabla 10: Pregunta 9.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	93%
NO	3	7%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

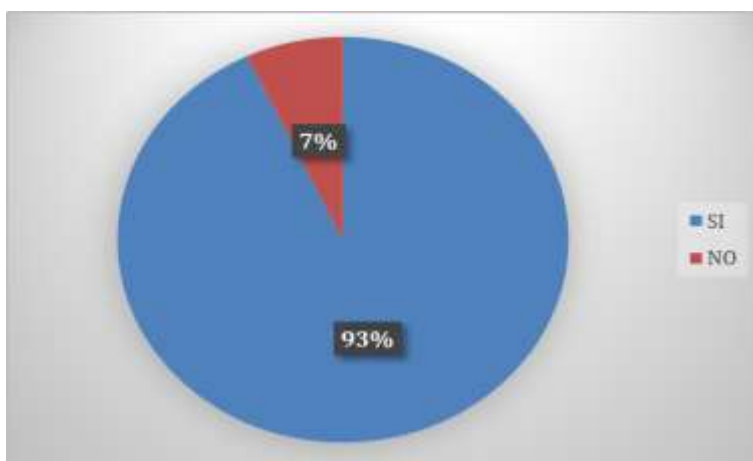


Gráfico 9: Pregunta 9.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 42 que constituye al 93% dijeron que la empresa si ofrece incentivos para incrementar el desempeño laboral; mientras que 3 equivalente al 7% dijeron que no.

Análisis cualitativo

De los resultados obtenidos gran parte de los trabajadores indican que la compañía si ofrece premios o bonificaciones por el cumplimiento de las metas u

objetivos que ellos alcanzan, puesto que se estima que este es el método más popular y utilizado para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.

10. Los colaboradores ayudan a los miembros de su equipo cuando lo requiere.

Tabla 11: Pregunta 10.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

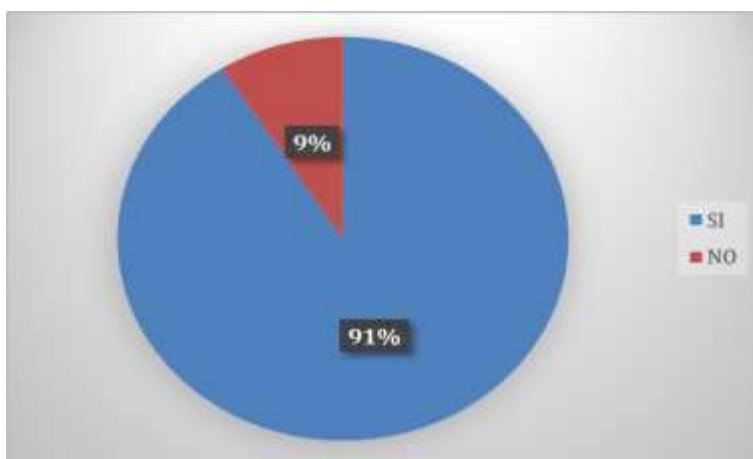


Gráfico 10: Pregunta 10.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 41 simbolizados por el 91% indican que si existe ayuda por parte de los compañeros cuando lo requieren; mientras que 4 constituidos por el 9% menciona que es todo lo contrario y no reciben la ayuda necesaria.

Análisis cualitativo

El gráfico nos muestra que la mayoría de los colaboradores reciben toda la ayuda y guía necesaria por parte de sus compañeros de trabajo, ya que el trabajo en

equipo puede ayudar a asignar y recolocar a empleados en los puestos más idóneos según sus habilidades y capacidades.

11. Cree usted que el jefe de área está bien informado acerca del trabajo que usted realiza.

Tabla 12: Pregunta 11.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	82%
NO	8	18%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

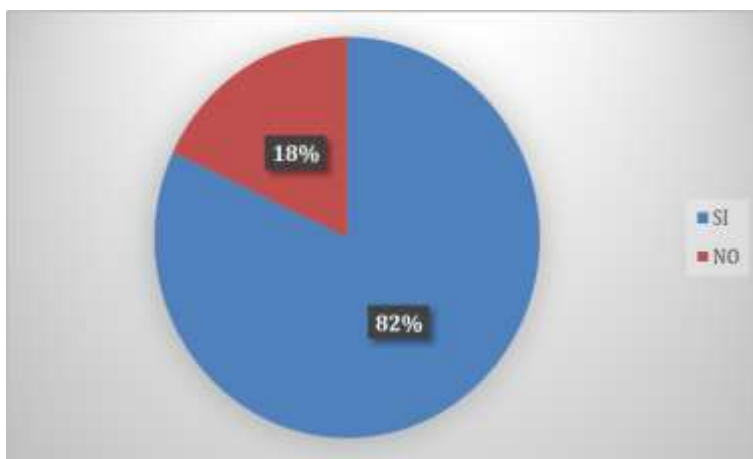


Gráfico 11: Pregunta 11.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 37 representados por el 82% mencionan que su jefe de área está bien informado acerca del trabajo que cada uno de ellos desempeña, mientras que 8 simbolizado por el 18% están en desacuerdo.

Análisis cualitativo

En la presente interrogante, gran parte de los encuestados indican que su jefe de área si está bien informado acerca del trabajo que realiza cada uno de ellos, pues se considera que la evaluación de desempeño debe ser diaria motivo por el cual esta es una manera de medir el rendimiento de los empleados, permitiendo de esta manera que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades.

12. Su jefe de área se asegura de que usted tenga la suficiente información para realizar su trabajo.

Tabla 13: Pregunta 12.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

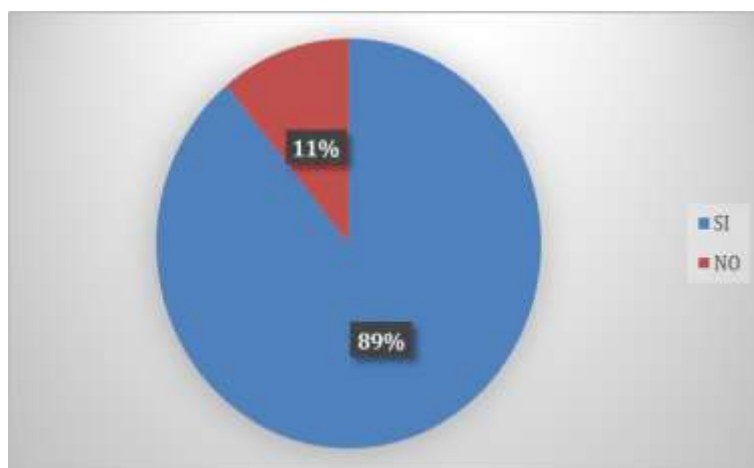


Gráfico 12: Pregunta 12.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 40 constituidos por el 89% indican que su jefe de área se asegura que tengan la suficiente información para que cada uno de ellos realice las actividades con responsabilidad; no obstante, 5 que representa el 11% aseguran que no.

Análisis cualitativo

En esta pregunta gran parte de los encuestados manifiestan que su jefe de área si se asegura que ellos tengan la suficiente información con respecto al trabajo que labora cada uno de ellos, en vista que esto les ayuda a crecer, ya que querrán mejorar sus puntos débiles y potenciar aquello que se les da mejor. El resultado será un progreso en su desempeño y un desarrollo de nuevas habilidades y experiencias.

13. Cree usted que las sugerencias por parte del jefe de área le ayudarían a mejorar en su trabajo.

Tabla 14: Pregunta 13.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

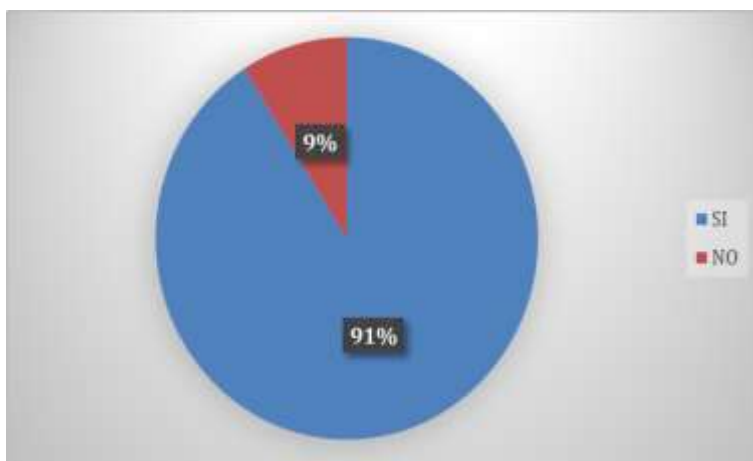


Gráfico 13: Pregunta 13.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 41 equivalente al 91% mencionan que las sugerencias impartidas por sus jefes les ayudan a mejorar en el trabajo que desempeña cada uno de ellos, por otra parte 4 simbolizados por el 9% indican que lo antes mencionado no es de gran ayuda.

Análisis cualitativo

Según el gráfico la mayoría de los encuestados indican que las sugerencias por parte de sus jefes de área son de gran ayuda para poder realizar de manera correcta su trabajo y por ende tener un buen desempeño laboral, demostrando así que su competencia está acorde a las actividades designadas.

14. Cuando trabaja en equipo los resultados son mejores que los individuales.

Tabla 15: Pregunta 14.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

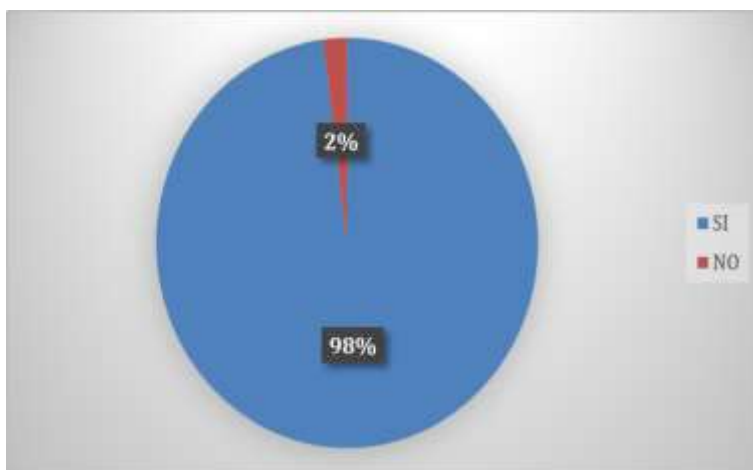


Gráfico 14: Pregunta 14.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 44 que simboliza al 98% indican que cuando se trabaja en equipo los resultados son mejores ya que existe una ayuda de ambas partes; mientras que, 1 de ellos indica que es todo lo contrario.

Análisis cualitativo

La mayoría de los encuestados indican que el trabajo en equipo es fundamental en el desempeño ya que se puede contribuir mutuamente con estrategias

que permitan alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización, así como también resolver los problemas de manera conjunta.

15. Que tan accesible es la información para realizar su trabajo.

Tabla 16: Pregunta 15.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ACCESIBLE	14	31%
ACCESIBLE	27	60%
POCO ACCESIBLE	3	7%
NADA ACCESIBLE	1	2%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

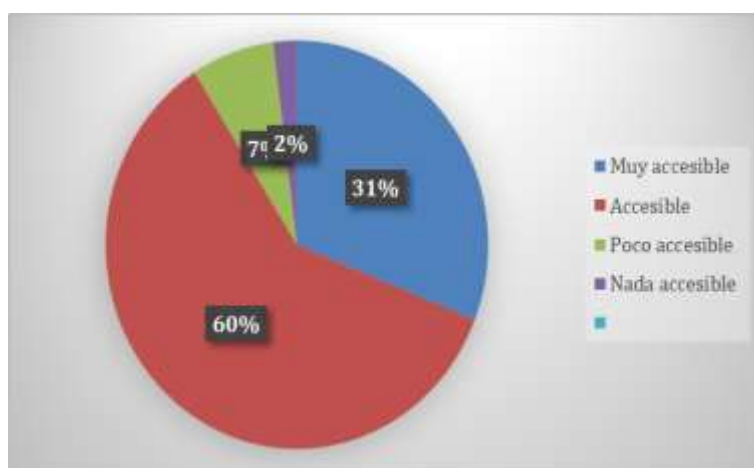


Gráfico 15: Pregunta 15.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 14 que equivale al 31% indican que la información emitida por la entidad es muy accesible; mientras que 27 representados por el 60% señalan que es accesible; 3 con el 7% dicen poco accesible; y, 1 con el 2% mencionan que no es nada accesible.

Análisis cualitativo

Según se muestra en la gráfica gran parte de los colaboradores nos indican que la información que les brinda la empresa es muy accesible, puesto que la importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento.

16. Los compañeros fomentan trabajo en equipo.

Tabla 17: Pregunta 16.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

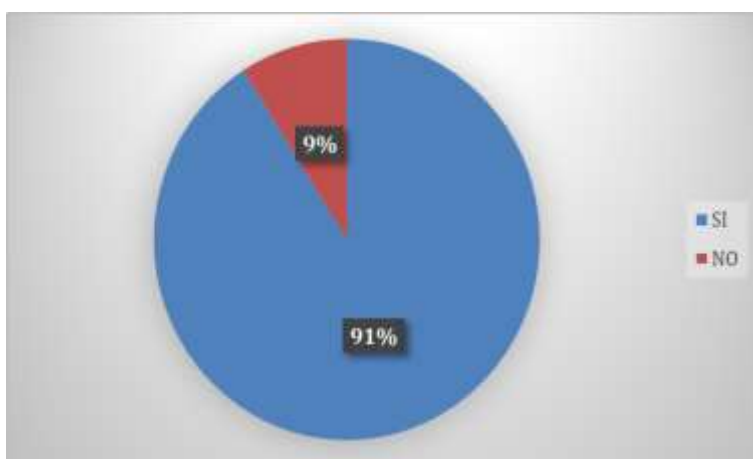


Gráfico 16: Pregunta 16.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 41 que representa al 91% mencionan que si se fomentan el trabajo en equipo y los resultados que se obtiene son mejores; por otra parte, 4 simbolizados por el 9% mencionan que no.

Análisis cualitativo

Gran parte de los encuestados indican que si se da el trabajo en equipo dentro de la organización y los resultados son mejor cuando se trabaja de esa manera, el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y

la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno; asimismo, es una capacidad altamente valorada en el mercado laboral, y es una de las características más demandadas por las empresas.

17. Los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa.

Tabla 18: Pregunta 17.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

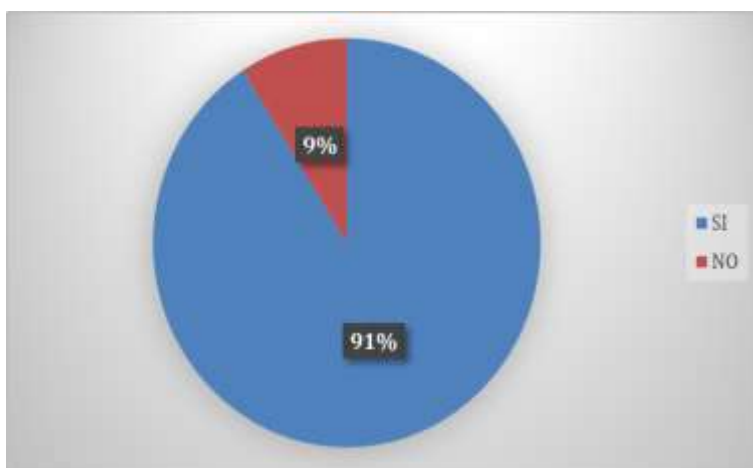


Gráfico 17: Pregunta 17.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores, 41 representados por 91% mencionan que si tienen sentido de pertenencia con la empresa; mientras que 4 simbolizados por el 9% señalan que no lo tienen.

Análisis cualitativo

Según la gráfica la mayoría de los colaboradores indican que si tiene sentido de pertenencia con la organización y los resultados son excelentes, el sentido de pertenencia es fundamental para la autoestima, establecer vínculos afectivos y tener un desarrollo emocional sano. Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza, necesitamos establecer lazos de conexión y vínculos afectivos con las personas que nos rodean, sentir que somos importantes para ellos.

18. Diría que su organización se preocupa por su bienestar.

Tabla 19: Pregunta 18.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	93%
NO	3	7%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

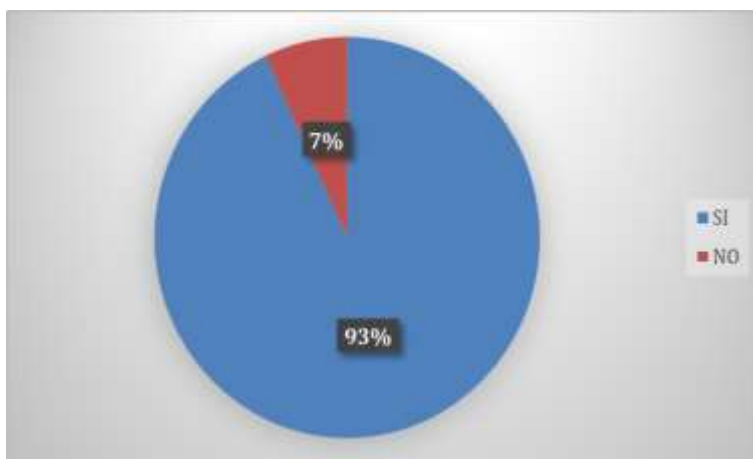


Gráfico 18: Pregunta 18.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 42 que representa al 93% indican que la organización si se preocupa por el bienestar de cada uno de ellos y está al tanto de sus necesidades, por otra parte, 3 que simboliza el 7% indican que no hay existe dicho interés por parte de la organización.

Análisis cualitativo

La mayoría de los encuestados mencionan que por parte de la organización si existe preocupación y están al tanto por el bienestar de cada uno de ellos, poniendo en práctica principalmente la empatía considerando que es la capacidad que tiene una persona de percibir los pensamientos y las emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, es decir, como un individuo similar con mente propia.

19. Dentro de la organización se promueve la comunicación organizativa.

Tabla 20: Pregunta 19.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

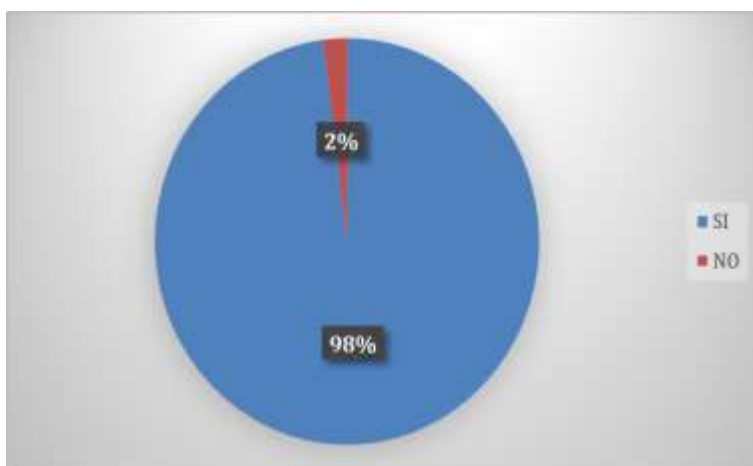


Gráfico 19: Pregunta 19.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 encuestados, 44 que representa al 98% indican que dentro de la organización si se promueve la comunicación y tienen muchos beneficios y mejores resultados para la misma; en tanto, 1 equivalente al 2% dicen todo lo contrario.

Análisis cualitativo

Según se muestra en la gráfica gran parte de los encuestados dicen que si hay comunicación dentro de la empresa ya que esta facilita la coordinación y fluidez en

las relaciones humanas, aumenta la productividad y eficiencia en las tareas, genera un ambiente de trabajo agradable, evita conflictos y malentendidos.

20. Considera usted que todos los empleados de la organización tienen igualdad de oportunidades.

Tabla 21: Pregunta 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	73%
NO	12	27%
TOTAL	45	100%

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

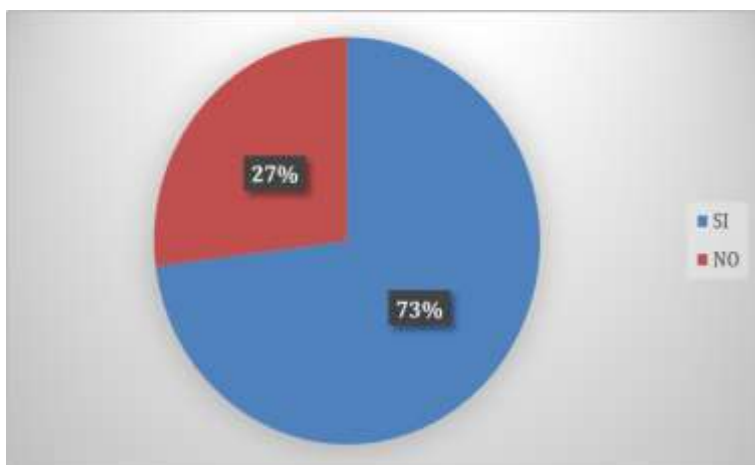


Gráfico 20: Pregunta 20.

Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta.

Análisis cuantitativo

De los 45 colaboradores encuestados, 33 representados por el 73% de ellos mencionan que todos los empleados de la organización tienen igualdad de oportunidades dentro de la misma; en cambio, 12 simbolizados por el 27% indican que no existe igualdad de oportunidades.

Análisis cualitativo

Según se muestra en la gráfica la mayoría de los encuestados indican que dentro de la organización si hay igualdad de oportunidades dentro de la misma, la igualdad de oportunidades es la única garantía de un futuro social más equitativo, que permita la diversificación, el crecimiento mutuo de los distintos sectores de la comunidad, y el intercambio de las riquezas en términos que realmente se deban al esfuerzo, a la creatividad, al trabajo, y no a las condiciones.

8.3.2 Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas

Tabla 22: Pregunta y respuesta de la entrevista a funcionarios del Banco de Loja.

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
¿Conoce usted actualmente cuál es la tasa de rendimiento laboral en el área de negocios?	La tasa de rendimiento se la puede considerar al <u>ICP anual del 102,8%</u> alcanzado como Agencia, que es un resultado que se obtiene con todo el trabajo realizado por mi equipo durante todo el año 2021.		El rendimiento laboral está sobre el 85% de rendimiento respecto de los presupuestos comerciales, los cuales se componen de quienes están sobre el 90%, quienes están sobre el 50% y 90%, y quienes están bajo el 50%, entonces como promedio por decirlo así hablamos de un 85% de rendimiento laboral.
¿Considera usted que los evaluadores están capacitados para realizar una evaluación de desempeño?	Los evaluadores a nivel laboral (RRHH) considero que si están capacitados adicional siempre se han apoyado de empresas externas que fortalecen los conocimientos para realizarlo de la mejor manera. Los evaluadores a nivel de presupuesto desde mi punto de vista no creo que estén capacitados al 100% debido que dejan de lado muchos aspectos al momento de realizar un presupuesto o establecer las condiciones para alcanzarlo.	Si se refiere al Banco estimo que sí, siempre hay oportunidades de mejora, pero hasta al momento nos ha servido mucho para promover mejoras y crecimientos en mi área.	Las líneas de supervisión son las que se entienden que tienes una formación dura para entender estos procesos que tienes, un liderazgo fuerte y un liderazgo basado donde tu trabajas con tu equipo y tú les has dado herramientas. Hay una complementariedad, acompañamiento de procesos cuidado un líder cuida y entrena a su equipo le da herramientas y si hay temas de corregir los acompañamos.
¿Usted creer que los colaboradores cumplen a cabalidad con los objetivos que asigna la empresa?	Considero que los colaboradores si cumplen con los objetivos que el Banco establece, las capacidades que tiene el equipo y el trabajo realizado han permitido incluso superar los objetivos planteados.	Creo que es relativo, porque el desempeño individual es diferente al desempeño de equipo, y siempre vamos a tener colaboradores que cumplan a cabalidad y otros cerca de ese nivel, el reto es promover que todo el equipo pueda llegar a	

		superar los objetivos planteados. Actualmente hemos podido superar las expectativas en cuanto a ese cumplimiento que nos pide la Empresa como equipo.	
¿Qué aspectos crees que deberías mejorar para evitar el bajo rendimiento laboral?	Para evitar un bajo rendimiento laboral lo más importante que se debería realizar son charlas de motivación, con un personal motivado y comprometido con la institución se alcanzarán los mejores resultados, así mismo es importante que se revise el aspecto económico que no deja de ser un motivante para el personal.	Una Capacitación y Refuerzo permanente al personal. Realizar una evaluación objetiva, para ver las oportunidades de mejora y compromisos a cumplir. Un Ambiente Laboral adecuado. Revisión Salarial de acuerdo al cargo que desempeña el colaborador.	El resultado es el hacer bien, vamos al saber que es el conocimiento, cuanto tú conoces de la tarea dentro del plan funcional de tu cargo, si tú conoces tus funciones dentro de los procesos que administras, hablando de micro finanzas las políticas de crédito del banco, los manuales de procesos y el conocimiento de procesos de documentos tu probabilidad de rendimiento sube.
¿Cuál cree usted que es la razón principal del bajo rendimiento laboral en el área de negocios?	Desde mi punto de vista no considero que el área de negocios muestre bajo rendimiento, este último año se han mostrado las mejores cifras y muy altos niveles de crecimiento para el Banco, sin embargo, debemos considerar que hubo meses que no se alcanzaron los presupuestos establecidos, pero esto se debe a factores de salud debido que gran parte del equipo lamentablemente se infectaron con Covid-19.	Para mi es el perfil de la persona que está desempeñando este cargo, sino cumple con algunas características es muy difícil lograr un alto desempeño.	Actitud y manejo de la inteligencia emocional, el manejo emocional de un asesor en el mes, porque hay que entender que un día estas bien y al otro bajas, ya si el tema es recurrente y sostenido estamos hablando de otras cosas, para mí es un tema de enfoque, actitud y de organización.

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

9. PROPUESTA DE ACCIÓN

9.1 Introducción

La evaluación de desempeño es de vital importancia considerando que de ello depende una entidad desarrollada con personal altamente capacitado y productivo, a través de la evaluación de desempeño se puede determinar factores de riesgo que afectan a la productividad de la organización mediante la identificación de competencias, objetivos y compromisos entre otros.

El presente proyecto tiene la finalidad de evaluar las competencias del área comercial del Banco de Loja como una solución frente al bajo rendimiento laboral, y a través de los resultados de esta evaluación buscar las estrategias más adecuadas que conduzcan al mejoramiento continuo del talento humano.

9.2 Presentación

A través de la propuesta de acción se podrá identificar cuáles serían las causas del bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la institución de manera más exhaustiva, con la finalidad de corregir las falencias existentes y tomar medidas preventivas, propendiendo garantizar un buen ambiente de trabajo para los colaboradores.

9.3 Beneficiarios

Quienes serán los beneficiarios directos del proyecto de titulación será la institución financiera Banco de Loja del cantón Loja Provincia de Loja en conjunto

con el personal del área comercial. De igual manera se beneficiará indirectamente la sociedad en general y los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano.

Tabla 23: Beneficiarios

TIPO DE BENEFICIARIOS	A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO
DIRECTO	Banco de Loja y su personal.
INDIRECTO	Estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano.

Nota: En esta se indican los resultados obtenidos en la encuesta.

9.4 Estructura

9.4.1 Flujo de procesos para la elaboración de la propuesta



Figura 13: Flujograma de procesos.
Fuente: Las autoras.

9.5 Marco legal

9.5.1 Normativa técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño

CAPITULO II

De los órganos responsables de la administración del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 6.- De las responsabilidades. - El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema en las entidades públicas, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absolver consultas respecto de la aplicación de esta norma; y,

f) Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El Jefe inmediato;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de septiembre del 2008.

Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales. - Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades

detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de septiembre del 2008.

Art. 8.- Jefe inmediato. - Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

Art. 9.- Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño. - Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la

aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b) El responsable de la UARHs institucional o su delegado, quien actuará como Secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de septiembre del 2008.

Art. 10.- Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño. - El comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

Nota: Literal a) reformado por artículo 1 de Acuerdo Ministerial No. 160, publicado en Registro Oficial 554 de 29 de Julio del 2015.

Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos. - La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño;
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema;
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de

evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;

n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;

o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;

p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página web de la SENRES en el enlace "Evaluación del Desempeño"; y,

q) Procesar la información de la evaluación remitida por el Jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

9.6 Documento



BANCO DE LOJA

**EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO 360°**

9.7 Glosario

Actividad/tarea

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado.

Algoritmo

Procedimiento por medio del cual se resuelve cierta clase de problemas. Es la representación gráfica de una sucesión lógica de operaciones o pasos que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

Análisis

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Control

Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Control de calidad

El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Controlar

Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar

Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Departmentalización

Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Organizacional

Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División del trabajo

Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Eficacia

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos,

las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines

Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Fluxograma

Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

Foda

Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Formulario

Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

Función

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gerencia

Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Índice

Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

Logística

1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Macroanálisis Administrativo

Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

Manual

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de funciones

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

Manual de organización

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de políticas

Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Sus contenidos son políticas, normas e instrucciones.

Manual de procedimientos

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).

9.8 Metodología - Modelo Operativo

Se hace referencia a la información sobre la empresa en estudio y el método de evaluación a aplicar.

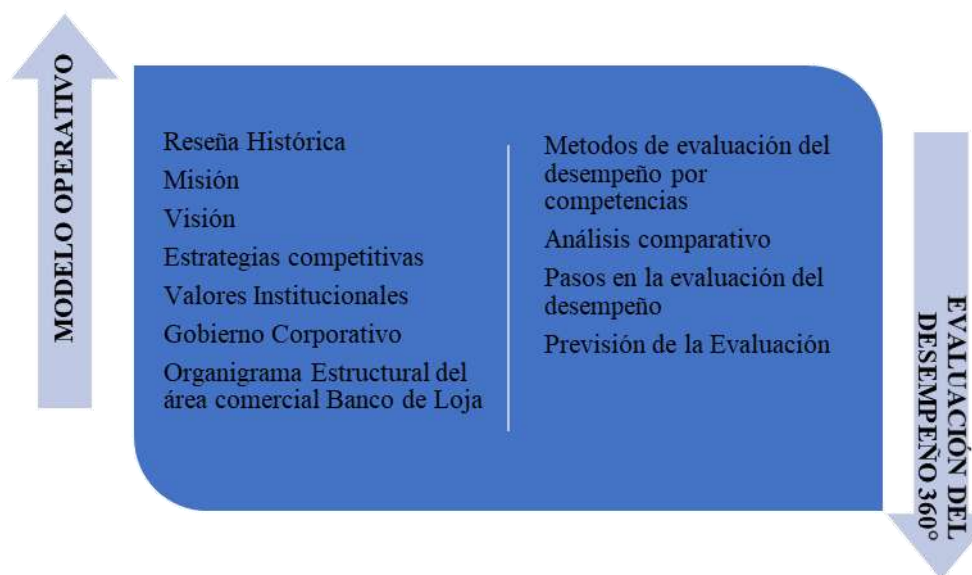


Figura 14: Metodología.
Fuente: Las autoras.

9.9 Reseña Histórica

El Banco de Loja S.A. inicio sus actividades el 1 de junio de 1968 en una antigua casa ubicada en el centro de la Ciudad haciendo realidad el sueño de muchos ciudadanos que esperaban satisfacer sus necesidades económicas y comerciales. Ya para el año 1977 inauguro su edificio casa matriz en las esquinas de las calles Rocafuerte y Bolívar, con ello se levantó también uno de los símbolos más claros de progreso y desarrollo de la ciudad y provincia de Loja.

Desde aquel momento ha sido un referente en cuanto a servicios de calidad, logrando crecer no solo a nivel local sino provincial y regional aperturando una sucursal en la capital del país para el año 2004, recibiendo reconocimientos y designaciones como lo fue en el 2006 por la revista especializada Gestión quien en su edición "Ranking anual de las principales empresas e instituciones del país" designó como MEJOR BANCO PEQUEÑO DEL PAÍS. debido a su atractiva rentabilidad, alta confiabilidad, eficiencia, suficiencia de capital, holgada liquidez y buena cobertura a los mayores depositantes del banco.

Por otra parte, para el año 2010 la revista especializada en negocios EKOS, luego de un análisis técnico auditado por la firma Deloitte y durante la VII premiación EKOS de ORO Ecuador 2010, reconoció la excelencia, persistencia y liderazgo empresarial ecuatoriano y designó como MEJOR BANCO MEDIANO DEL PAÍS al Banco de Loja. (intranetbancodeloja, 2022)

9.9.1 Misión

“Contribuir al desarrollo de las personas y empresas asesorando y satisfaciendo sus expectativas financieras mediante experiencias positivas.”

9.9.2 Visión

“Ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad y agilidad.”

9.9.3 Estrategias competitivas

Banco de Loja a referido como su estrategia genérica la “DIFERENCIACIÓN” a través de la simplicidad y agilidad.

9.9.4 Valores Institucionales

- Coherencia
- “Ser y Parecer”: Somos consecuentes con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, y comunidad con honestidad y respeto.
- Responsabilidad
- “Ser consciente de la importancia del que y el cómo”: Asumimos a cabalidad nuestros retos y objetivos en un marco del entusiasmo, seriedad y puntualidad, ofreciendo soluciones adecuadas.
- Trascendencia
- “Ser futuro”: Satisfacemos oportunamente los requerimientos de nuestros clientes y de la comunidad, con principios éticos y de la cordialidad logrando sostenibilidad en el tiempo.
- Esfuerzo
- “Ser mejor para ser los mejores”: Nuestro compromiso nos lleva a estar siempre dispuestos a dar la milla extra para lograr la máxima eficiencia y efectividad en nuestras acciones.

9.9.5 Gobierno Corporativo

La estructura del gobierno corporativo del Banco de Loja S.A. está conformada por los órganos de dirección, administración y control.

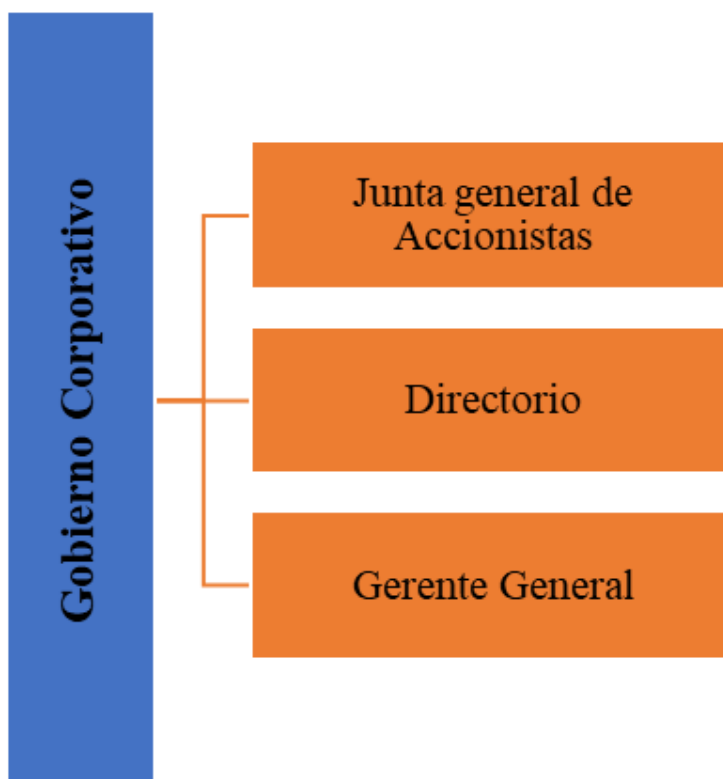


Figura 15: Gobierno corporativo.
Fuente: Las autoras.

9.9.6 Organigrama Estructural del área Comercial Banco de Loja

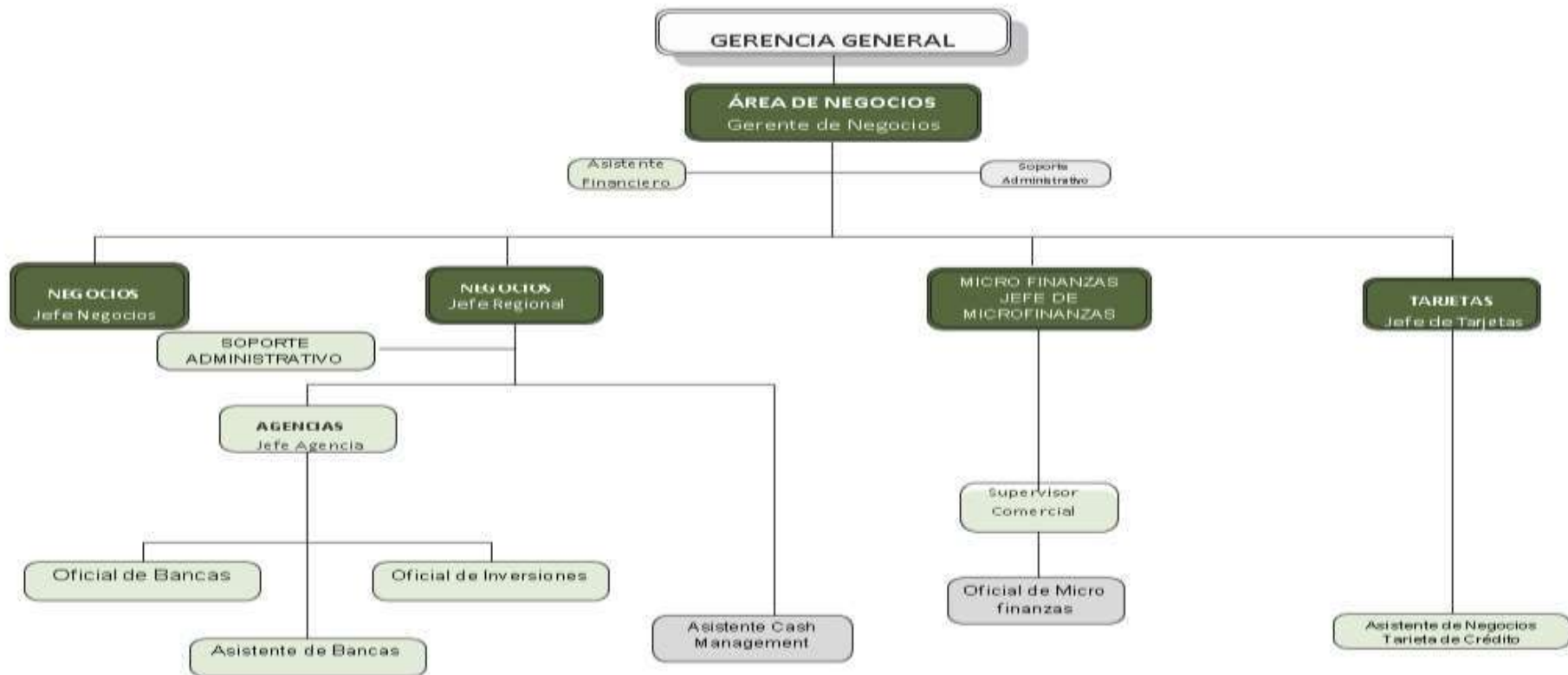


Figura 16: Organigrama estructural del Área Comercial del Banco de Loja..

Fuente: Las autoras.

9.10 Programa de evaluación de 360°

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se lleva a cabo la comparación de los resultados esperados que se han establecido para un cargo y los resultados demostrados por parte de los colaboradores, en un periodo de tiempo determinado.

9.10.1 Métodos de evaluación del desempeño por competencias

Existen varias opciones para realizar una evaluación o desempeño por competencias tomando en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo. A continuación, describimos las siguientes:

9.10.2 Autoevaluación

Según (Delahanty Moré, 2022) la autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales o directivos. Después de esta etapa, puede ser sometido a una evaluación por parte de su inmediato superior, o a su vez ser complemento de una evaluación 360°. Al ser realizada directamente por el evaluado, los resultados pueden tener la característica de poca visión, ya que las personas somos tendientes a justificar nuestros errores, por lo cual se recomienda, utilizarla como fase previa o complementaria de un proceso; su objetivo es educar al empleado a través de la autovaloración, identificación de puntos fuertes u débiles, y general en él un compromiso para con la organización.

9.10.3 Método de evaluación 90 grados

Es una herramienta que se utiliza para analizar a una persona o nivel laboral. Generalmente se da, de un superior inmediato a su subordinado. Dicha evaluación no es muy utilizada por las organizaciones debido a que los resultados tienden a ser subjetivos y se encuentran condicionados por relaciones personales o de amistad que alejan la razón de la evaluación con los objetivos que persigue la organización.

9.10.4 Método de evaluación 180 grados

A diferencia del anterior posee un mayor nivel de complejidad, ya que son los subordinados quienes evalúan a su superior o jefe inmediato. Es visto como una metodología que aporta mejoramiento continuo al permitir conocer la opinión de los subordinados. Para la implementación de este análisis es necesario que el área de recursos humanos prepare tanto a los subordinados como a los superiores a través de una comunicación efectiva y se maneje un alto grado de confidencialidad, por lo general se utilizan herramientas tecnológicas como una plataforma de evaluación del desempeño.

9.10.5 Método de evaluación 270 grados

En esta herramienta se suma un integrante adicional a los participantes descritos anteriormente en las otras metodologías como son un grupo de clientes, o un par evaluado, por lo tanto, adquiere mayor grado de complejidad. Al manejar una

amplitud de datos más extensa se recomienda la utilización de una plataforma para que los datos queden respaldados con confidencialidad.

9.10.6 Método de evaluación 360 grados

Este tipo de evaluación es más complejo, y se tiene una recepción de información desde todos los ángulos. En esta evaluación participan todos los integrantes de una organización como son: jefes, subordinados, pares y clientes, incluso en algunos casos proveedores. Es una estrategia de gran valor para quienes deseen tener una valoración integral bastante amplia. Asimismo, es bastante apropiada en empresas o corporaciones grandes para mejorar el funcionamiento, organización y productividad. Además, se debe incluir un feedback (retroalimentación) para cada uno de los colaboradores en los distintos niveles.

9.10.7 Análisis comparativo de las técnicas de evaluación del desempeño

A continuación, describiremos un cuadro comparativo en el que se detallan las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos o técnicas de evaluación del desempeño.

Tabla 24: Cuadro comparativo de Técnicas de Evaluación.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libertad de opinión por parte del trabajador. ✓ Identifica sus fortaleza y debilidades. ✓ Conciencia de compromiso para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción limitada debido a la poca autocrítica del trabajador. ✓ Tendencia a emitir valores medidos. ✓ Tendencia a emitir valores extremos.
Método 90°	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación directa entre superior y subordinado. ✓ Permite la retroalimentación entre jefe y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esta sugestionada a las relaciones interpersonales antes que el cumplimiento de objetivos. ✓ Distorsión de la información. ✓ Genera situaciones de conflicto.
Método 180°	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidad de crecimiento personal. ✓ Percepción de los subordinados a jefes. ✓ Permite una retroalimentación, para implementar cambios asertivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede dar resultados alejados de la realidad. ✓ Afeción de compromiso, distorsionando la información.
Método 270°	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura de servicio. ✓ Facilita la cooperación. ✓ Resultados recibidos con mayor afinidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al haber varios puntos de vista, si no se realiza un seguimiento por parte de recursos humanos, se puede complicar la interpretación de los resultados.
Método 360°	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera un clima de confianza, dando paso a respuestas cercanas a la realidad. ✓ Fortalece relaciones profesionales. ✓ Genera un compromiso a nivel de todo el equipo de trabajo pues las personas se sienten comprometidas con los objetivos de su área o de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es importante tener personal cualificado para que interprete correctamente los resultados de la evaluación. ✓ Requiere planificación, y un cronograma de ejecución para obtener resultados en tiempos esperados.

Nota: En esta se indican las ventajas y desventajas de las técnicas de evaluación de desempeño.

Una vez analizado los métodos de desempeño hemos identificado el método de 360 grados para evaluar a empleados del área comercial del Banco de Loja, por

sus múltiples beneficios, ya que estos acercan al equipo de trabajo con los objetivos empresariales de esta entidad bancaria.

9.10.8 Pasos en la evaluación del Desempeño 360°

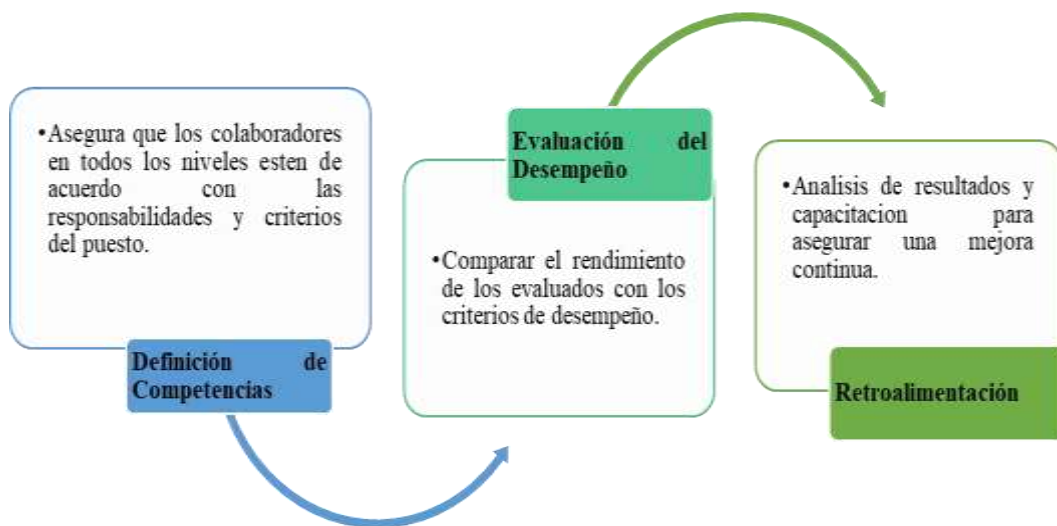


Figura 17: Proceso de evaluación de desempeño 360°..
Fuente: Las autoras.

9.11 Definición de competencias

La realización de una evaluación de desempeño requiere que se establezcan competencias que ayuden en la solución del problema identificado como es el bajo rendimiento laboral para lo cual hemos determinado tres tipos como son: institucionales, conductuales, y técnicas, las cuales se correlacionan con la estructura organizacional de la Institución Financiera.

9.11.1 Competencias Institucionales

Para establecer estas competencias hemos partido del eje central de la entidad bancaria, como es la estructura organizacional identificando los aspectos que deben tener los colaboradores, independientemente de las funciones que realice, como son:

- Actitud de servicio.
- Empatía y compromiso para solucionar las necesidades financieras del cliente/usuario.
- Comunicación oportuna y asertiva.
- Trabajo en equipo.

9.11.2 Competencias Conductuales

Para definir las competencias conductuales, nos basamos en el comportamiento que se aspira logren alcanzar los colaboradores, puesto que esta herramienta es una retroalimentación, que identifica fallos y los revierte en oportunidades a beneficio de la empresa. Entre estas competencias tenemos:

- Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
- Fluidez en el manejo de programas y sistemas computacionales.
- Manejo de conflictos y situaciones de estrés.

9.11.3 Competencias Técnicas

En cuanto a las competencias técnicas, varían dependiendo los conocimientos indispensables para cada puesto de trabajo

9.11.4 Criterios de evaluación por competencias

Principios de un sistema de evaluación integral

- **Relevancia.** - Que los datos producto de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los oficiales y tripulantes de la Fuerza Naval.
- **Principio de equidad.** - Evaluar el rendimiento de los señores oficiales y tripulantes sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- **Confidencialidad.** - Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.
- **Confiabilidad.** - Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el señor oficial y tripulante, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución.
- **Consecuencia.** - El resultado derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad.
- **Interdependencia.** - Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

9.12 Propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360°

La aplicación de esta herramienta tiene una amplitud en la que se correlacionan todos los miembros del equipo, para lo cual se ha determinado su procedimiento por fase en las que se llevara a cabo distintas actividades como como se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 25: Procedimientos de Evaluación 360°.

EVALUACION 360°		
ETAPAS	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES
FASE 1	Preparación	Reunión con los jefes departamentales del Banco de Loja Análisis de competencias a evaluar Diseño de la evaluación
FASE 2	Sensibilización	Objetivos de la evaluación Razones para evaluar Políticas para evaluar Factores de evaluación Recursos (humanos/técnicos)
FASE 3	Procesos de evaluación	Formatos de evaluación
FASE 4	Recolección y reporte de datos	Recolección de datos Monitoreo constante al evaluado Análisis y tabulación de datos
FASE 5	Retroalimentación y planes de mejora	Entrega de resultados a los evaluados Inducción para aplicación de feedback y asimilación de resultados.

Nota: En esta se indican los procedimientos de evaluación 360°.

9.12.1 Procedimientos de Evaluación 360°

Fase 1 - Preparación

Reunión con los jefes departamentales del Banco de Loja. En la reunión con los jefes departamentales se resolvió implementar el programa de evaluación 360° por objetivos con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores del área comercial del Banco de Loja. Para ellos la presente propuesta detalla las fases del programa de evaluación que se va a implementar a mediados de este año. Una vez identificado los problemas a través de la interpretación y análisis de datos, se ha considerado implementar este programa.

Es muy importante identificar los factores que se va a evaluar, para ello se recomienda que se elaboran los formatos en función del perfil laboral o puestos de trabajo, ya que este permitirá tener claro las características que serán evaluadas para medir el desempeño del personal operativo y administrativo de las cooperativas, logrando destacar los aspectos positivos y negativos del personal para su mejoramiento a fin de establecer planes de mejora para los empleados.

Respecto a los factores que se puede evaluar conocimientos, iniciativa, responsabilidad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, capacidad personal, ambiente de trabajo entre otras; varía de conforme al objetivo identificado. Luego se establece las escalas de medición del desempeño se recomienda utilizar el método de evaluación 360⁰, siendo el más utilizado debido a su veracidad, esta escala depende del criterio del evaluador, por ejemplo: Se debe identificar los participantes para la evaluación

integral de 360⁰ a continuación se detalla los involucrados, información tomada del organigrama estructural del área comercial del Banco de Loja:

- Gerente de Negocios
- Jefe de negocios
- Jefe regional
- Clientes

Escala de medición para competencias

Para dar una valoración a las competencias definidas, se desarrolló en base a escala de Likert por ser el método de medición utilizado mayormente en las investigaciones, su principal característica es que permite evaluar la opinión y actitudes de las personas, en este caso del equipo de trabajo a ser evaluado.

Fase 2 - Sensibilización

Este paso consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados e involucrados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto, los beneficios que tendrán con la evaluación de 360 grados tanto para la organización como para ellos mismos y para el banco de Loja.

Entender y conocer el objetivo y las bondades de la actividad, les ayudará a reducir los nervios y tensiones emocionales que atraen una evaluación de desempeño. Es importante que el responsable del Banco de Loja explique la actividad y exponga todos los detalles y argumentos suficientes con los cuales los colaboradores confíen en los resultados que arroje la investigación.

Fase 3 - Procesos de evaluación

Después de que todos los miembros del Banco de Loja han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Esto puede hacerse de manera manual (con papel y lápiz) o también, pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software especializado que lo hace mucho más fácil y práctico.

Durante este paso, debe recordarse a cada uno de los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera confidencial y anónima. Es recomendable que cada colaborador sea evaluado mínimo por cuatro personas y que sus evaluadores hayan tenido contacto con él por seis meses por lo menos.

En caso de utilizar algún software o aplicación para recolectar los datos, deben explicarse los pasos a cada uno de los participantes y así reducir el margen de error y retraso. Sin embargo, durante esta etapa es indispensable estar disponible y atento ante cualquier eventualidad o situación que pueda surgir durante el proceso.

Fase 4 - Recolección y reporte de datos

Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados por el Banco de Loja. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

Esta información recabada es la que necesitarás para llevar a cabo el siguiente paso, que es la retroalimentación y por supuesto, es base para definir los planes de formación y desarrollo a realizar en el Banco de Loja con los cuales se corregirán las fallas y debilidades que evidencien estos informes.

Fase 5 - Retroalimentación y planes de mejora

Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

Es muy importante que las personas que realicen la retroalimentación se preparen y capaciten para ello. En ella se aclaran dudas, se les brinda la información y debe sellarse el compromiso de mejora en caso de ser necesario.

Tabla 26: Escala de medición.

VARIABLE	PORCENTAJE
Siempre Siempre que lo aplica o cumple y comportamiento que exige el trabajo.	100%
Casi siempre Siempre que lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	76%
A veces Siempre que lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo	55%
Casi Nunca Siempre que lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	40%
Nunca Siempre que lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	25%

Nota: En esta se indica la escala de medición de la evaluación de desempeño.

9.12.2 Matriz de Evaluación del desempeño 360°

Tabla 27: Tabla de evaluación por competencias.

COMPETENCIAS ESTABLECIDAS	ÁREAS					
	Nivel Directivo	Jefe Inmediato:	Nivel	Compañeros:	Oficial	Nivel Operativo:
	Gerente de Negocios	Jefe de negocios, Jefe regional, Jefe de agencia, Jefe de micro finanzas, Jefe de tarjetas, supervisor Comercial.	Administrativo Soporte Administrativo	de Bancas, Micro finanzas, Oficial de inversiones	de	Asistente financiero, Asistente de bancas, Asistente de negocios, tarjeta de crédito
Actitud de servicio						
Empatía y Compromiso						
Comunicación oportuna y asertiva						
Trabajo en equipo						
Flexibilidad y adaptabilidad al cambio						
Fluidez en sistemas computacionales						
Manejo de conflictos en situaciones de estrés.						
Autoevaluación						
Evaluación a jefes inmediatos						

Evaluación a subordinados

Evaluación entre pares

Evaluación por parte de
clientes/usuarios

Evaluación por parte de Proveedores

TOTAL

Nota: En esta se indica la tabla de evaluación por competencias.

Se propone aplicar las competencias identificadas para cada uno de los colaboradores clasificadas por los niveles jerárquicos.

9.12.3 Resultados esperados

La Evaluación 360° es una herramienta clave para las organizaciones cuando se desea medir las competencias que definen la cultura y filosofía de las organizaciones, así como el desempeño en las habilidades blandas de sus líderes. Se basa en un análisis en donde la retroalimentación resulta fundamental para el evaluado y las respuestas recabadas son de utilidad tanto para la organización como para él mismo, ya que permite conocer puntualmente cómo es observado y percibido por parte de su equipo y colaboradores directos.

Es importante que, antes de iniciar el proceso, la organización se dé el tiempo de una fase de sensibilización, la cual básicamente se refiere a que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de aplicar una Evaluación 360° y el impacto organizacional que representa realizar este ejercicio de manera constante. En caso de que la Evaluación 360° se aplique estratégicamente a solo un líder o grupo en específico, es muy importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado para reducir la tensión emocional.

Esta evaluación debe su nombre a que participan 4 pilares esenciales:

- 1. Evaluado:** El evaluado responde de manera honesta cómo se visualiza, realiza una autoevaluación de su comportamiento acorde a las competencias que analiza los 360° de su liderazgo acorde las competencias que se desean evaluar.
- 2. Jefe inmediato:** Es la retroalimentación directa de la percepción del jefe inmediato en cuanto a sus comportamientos, hábitos y valores.

3. **Pares/compañeros:** Este pilar representa la percepción y observación de los compañeros que se encuentran en el mismo nivel dentro de la organización. Es una perspectiva alterna de cómo lo visualizan como líder personas que tienen responsabilidades similares dentro de la misma organización.
4. **Subordinados:** Este último pilar da a conocer cómo su equipo percibe y toma en cuenta el liderazgo de su jefe inmediato, que en este caso es el evaluado.

Cabe mencionar que los 4 pilares responden exactamente las mismas preguntas, con lo cual se puede evaluar la variedad de respuestas y conocer las diferentes perspectivas de los mandos directos del evaluado. Asimismo, es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador, como cuando son evaluados. Si transmite esta seguridad en el proceso, existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

Es importante conocer estratégicamente cuáles competencias se desean contemplar en la evaluación, ya que las preguntas serán clave para que todo involucrado responda lo más honesta y concretamente posible, es recomendable apegar las competencias con los valores organizacionales o con los comportamientos que desean observar dentro de la organización.

La validez de la Evaluación 360° dependerá del diseño adecuado, claridad en los reactivos para obtener la información que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Sin embargo, si la organización se encuentra en algún proyecto de transformación, es recomendable estipular un tiempo de respuesta y presentación de resultados para identificar áreas

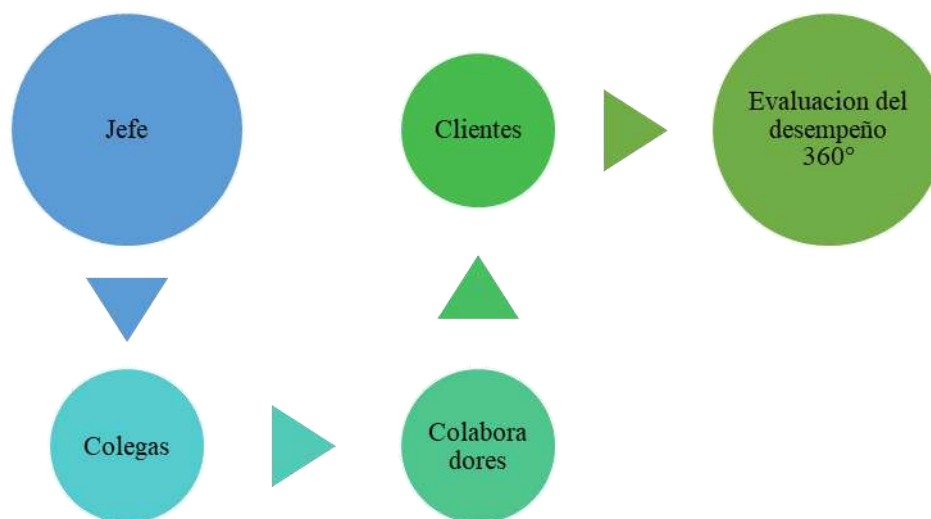
de oportunidad y encaminar estos resultados para una mejora personal del evaluado como líder.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar y comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo, no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

Precisamente, la aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permitirá a quienes se encuentran en los puestos directivos del Banco establecer estrategias en base a los resultados que permitan:

- Incrementar la productividad de su personal
- Mantener al equipo de trabajo motivado y comprometido.
- Personal conforme y a gusto en sus puestos de trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de talento humano.
- Facilitar la actualización de cada hoja de vida, y desempeño laboral que permita ascensos y traslados para el crecimiento profesional.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo con las necesidades institucionales.

La aplicación de la evaluación del desempeño se puede resumir gráficamente de la siguiente manera:



*Figura 18: Gráfica de evaluación por competencias 360°.
Fuente: Las autoras.*

9.12.4 Análisis situacional

El Banco de Loja es una empresa financiera que se ha posicionado a través de los años como una entidad sólida, solvente, que satisface las necesidades de los ciudadanos no solo a nivel local, sino provincial, regional y nacional. La misma que gracias a su desarrollo ha recibido distinciones y reconocimientos de Organismos dedicados a medir el crecimiento empresarial.

Posee una estructura organizacional que muestra el camino a seguir a través de su misión, visión y valores. Siendo la columna vertebral para la correcta administración de esta organización. Los conocimientos vanguardistas avanzan a pasos agigantados, especialmente en los activos más importantes como son el talento

humano. Razón por la cual la aplicación de las diversas herramientas de medición y evaluación, facilitan la identificación de factores riesgo que afectan a la eficiencia, eficacia y productividad.

Esta propuesta dirigida al área comercial del Banco de Loja, mediante la aplicación de las encuestas a los colaboradores constata que ya se realiza una evaluación del desempeño una vez al año por parte del Departamento de talento humano, en la cual se procura que el equipo de trabajo seleccionado cumpla con las competencias descritas para cada puesto de trabajo en base a los objetivos conforme la planificación anual que maneja esta organización.

Así mismo, dentro de la Organización existe la motivación a través de premios y bonificaciones por el cumplimiento de metas, apoyo continuo y reconocimiento de este por parte de los miembros del equipo, aparte de facilitarles suficiente información para el desempeño laboral. Lo que genera compromiso y sentido de pertenencia para cada uno de los empleados.

Algo importante a tomar en cuenta es que de las 45 personas que laboran dentro de esta área, el 24% cree que estos objetivos no son alcanzables; siendo estos resultados, los que nos muestran que se debe realizar la aplicación de otras herramientas para identificar los posibles fallos que están afectando y que repercuten en un bajo rendimiento laboral. Además, como una forma de aportar al mejoramiento continuo los colaboradores reciben un feedback (retroalimentación) por parte de los evaluadores; pero aun así existe un porcentaje del 27% que siente desigualdad de oportunidades para el crecimiento de su carrera profesional, identificando que esto se deba a que después de la valoración no se efectúe una capacitación de mejora en los

puntos de fallo comunes o personales de cada trabajador. Por lo cual la implementación de la evaluación 360° facilitara corregir estos errores.

Como se mencionó anteriormente la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa (Jara & Laquise, 2019).

Debemos tomar en cuenta que el método 360° no evalúa rendimiento sino una forma de hacer y de ser en el trabajo, y que todo el equipo es evaluado por la misma herramienta desde distintas visiones. Para llevar a cabo esta evaluación se debe definir las competencias, niveles, objetivos esperados de la evaluación, y matrices con una aplicación desde la perspectiva del método de evaluación 360°.

9.12.5 Previsión de la evaluación

Informe final de la Evaluación

Una vez validada la propuesta de evaluación, ejecutada y aplicada no se debe archivar los resultados expuestos en los formularios, ya que el proceso evaluador no termina ahí, antes se debe realizar una comparativa de las respuestas obtenidos, para seguidamente verificar los puntos débiles encontrados y que tienen congruencia con las calificaciones asignadas por la otra parte que está relacionada con la evaluación ya sea de jefes a subordinados, entre pares, o respuestas que vengan por parte de los clientes o proveedores como son actividades, comentarios, sugerencias relativos a

todo el plan de evaluación para preparar un informe final. Dicho informe contendrá los siguientes apartados:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la organización.
- Así mismo la evaluación será puntual en la planificación a futuro para el manejo de personal, misma que deberá ser incluida en la planeación estratégica que realice la entidad financiera permitiendo:

Definir Objetivos a nivel institucional.

Definir Objetivos a nivel unidad administrativa.

Definir Objetivos a nivel de posición.

Definir Objetivos a nivel de persona.

Ponderar Objetivos a nivel institucional.

Ponderar Objetivos a nivel unidad administrativa.

Ponderar Objetivos a nivel de posición.

Ponderar Objetivos a nivel de persona.

Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de unidad administrativa, de posición o de persona.

Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores.

Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos.

Retroalimentación.

El lograr una evaluación 360° a más de ser un reto para el área que se aspire valorar, es una ventaja competitiva que ayuda a corregir posibles fallos y de esta manera tomar acciones, pero no debe terminar con los resultados obtenidos, sino que se debe realizar una retroalimentación, es decir un seguimiento con la frecuencia apropiada, lo cual hará notorio su importancia y las acciones efectuadas para dar solución a los problemas ya identificados, por esta razón el nivel directivo, la alta gerencia conjuntamente con el departamento de talento humano de la institución deben tomar la decisión de dar continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre en el proceso y sobre todo implementando acciones visibles que demuestren el grado de importancia que tiene la organización para con sus colaboradores. Estas acciones pueden realizarlas a través de:

- Reportes de retroalimentación.
- Conducción de sesiones para la fácil comprensión de los resultados de evaluación.
- Planes individuales de desarrollo.
- Efectuar reuniones de orientación.
- Re- evaluación para confirmar el avance del desarrollo y aplicación de sugerencias emitidas como resultado de la evaluación efectuada.

Como se ha podido visualizar el desarrollo de la presente propuesta se lo ha hecho en base a dar solución a los principales problemas identificados en los resultados del análisis aplicado y en cumplimiento a los objetivos plantados para el desarrollo de esta investigación.

9.12.6 Entrega de resultados

Medios de socialización

- MEET
- ZOOM
- WAPP
- IN SITU

Recurso visual utilizado

- DIAPOSITIVAS
- INFOCUS
- COMPUTADOR

10. CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido los resultados claros y contrastados con los objetivos, se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- Mediante la aplicación de la recopilación documental se obtuvo información por medio de páginas web, libros, revistas, artículos científicos y académicos, la cual permitió identificar las técnicas de evaluación de desempeño de 360° más óptimas para que sean aplicadas a los colaboradores del Banco de Loja y con ello mejorar la calidad del trabajo desempeñado por cada uno en sus diferentes departamentos.
- Con la aplicación de encuestas y entrevistas se pudo determinar las variables que generan el bajo rendimiento de ellos trabajadores del Banco de Loja e influyen en su desempeño diario, así como también cuales son sus anhelos y metas a cumplir dentro de su puesto de trabajo, para que se efectuó una evaluación más productiva y que arroje los resultados esperados en la institución.
- Luego de la investigación y aplicación de métodos y técnicas de investigación se ejecuta un análisis de las ventajas y desventajas de la aplicación de una evaluación 360°, para lo cual se identifica una gran diversidad de ventajas que permiten el buen desenvolvimiento y motivación del personal que laboran en el Banco de Loja, ante ello se elaboró una propuesta de evaluación de desempeño 360° que será aplicada a los colaboradores de la entidad.
- Se elaboró una guía en la cual se presenta el análisis completo y las técnicas y formas de evaluación que pueden ser aplicadas a los colaboradores del Banco de Loja, las mismas están basadas en los requerimientos y necesidades tanto de los superiores como de los subalternos.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer uso de la recopilación documental, ya que se constituye en un instrumento o técnica de investigación general cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto, por otro lado la búsqueda de información actualizada en el desarrollo de una investigación es importante, puesto que considera teorías recientes, propias y oportunas, y así mejorar la calidad de futuros proyectos.
- Se recomienda aplicar las técnicas de investigación necesarias, que permitan aprovechar los datos relevantes, a través de la encuesta se pueden obtener datos concretos y fidedignos sobre el comportamiento de los individuos en diversas acciones.
- Se recomienda hacer uso de los recursos técnico-tecnológicos disponibles en las instituciones con la finalidad de optimizar recursos, ya que esto es indispensable para ofrecer un servicio de calidad y así asegurar su fidelidad de los clientes.
- Se recomienda al Gerente general del Banco de Loja revisar, analizar y socializar la presente información a sus empleados para que conozcan de una forma más específica la propuesta de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° que será aplicada a los colaboradores de la entidad, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por la misma.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alva, A. (15 de 11 de 2020). *Sistemas modernos de análisis y estudio de personal*.
Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/general-electrico>
- Aránguez, T. (11 de 12 de 2021). *arjai.es*. Obtenido de ¿Qué es el método hermenéutico?: <https://arjai.es/2016/08/24/que-es-el-metodo-hermeneutico/>
- Aránguez, T. (11 de 12 de 2021). *arjai.es*. Obtenido de ¿Qué es el método hermenéutico?: <https://arjai.es/2016/08/24/que-es-el-metodo-hermeneutico/>
- Barreras, C. (12 de 08 de 2020). *Productividad y Competitividad Laboral*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Benitez Torres, T. (04 de Junio de 2018). Marco Institucional ITSS. *Marco Institucional ITSS*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 04 de Junio de 2018
- Campos, C. (15 de 2013). *Mecanismos de respuesta del talento humano*. España: Santillana.
- Camus, J. C. (2009). Tienes 5 segundos. En J. C. Camus, *Tienes 5 segundos* (pág. 60). Santiago - Chile: Escuela de periodismo Universidad Diego Portales.
- Carbajal, M. e. (01 de 01 de 2015). *Métodos Antología*. Obtenido de core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/55526655.pdf>
- Carbajal, M. e. (01 de 01 de 2015). *Métodos Antología*. Obtenido de core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/55526655.pdf>
- Carillo, M. V. (2005). La Nueva Publicidad Digital. *Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*, Red de Revistas Científicas de América Latina,.
- Contreras, F. G. (Noviembre de 2015). *www.scielo.conicyt.cl*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400014
- Delahanty Moré, D. (Febrero de 2022). : <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/autoevaluacion-mejora-deldesempeno-individual/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual.pdf>. Obtenido de : <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/autoevaluacion-mejora->

deldesempeno-individual/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual.pdf

Diccionario de la lengua española de la Real Academia (DRAE). (2021). *Un enfoque dinámico y creativo*. Madrid: DRAE.

digitales, R. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>

Escobedo, J. M. (2014). *Ista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. La Difusión del Trabajo Académico Como Parte Fundamental de la Mercadotecnia Educativa*.

Espinosa de Rios , M., & Morillo Vivanco, R. A. (1993). *Nociones Básicas de Investigación Científica*. Loja: Gradimar.

Fernández, I. G. (2016). *Universitat Obertade Catalunya*. Obtenido de <http://disseny.recursos.uoc.edu>: <http://disseny.recursos.uoc.edu/recursos/dismarca/4-los-colores-2/>

Ferreño, E. (26 de agosto de 2018). *Profesional Review*. Obtenido de www.profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/2018/08/26/adobe-indesign-que-es/>

García-Valcárcel Muñoz-Repiso, G.-V. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de Recursos digitales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>

Gil, E. P. (2002). *Identidad y nuevas tecnologías*. www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html.

Giraldo, K., Joya, M., & Ríos, E. (21 de 07 de 2018). *Desempeño Laboral*. Obtenido de https://es.workmeter.com/effiwork-software-teletrabajo-ec?utm_term=gestion%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral&utm_campaign=ES+%7C+S++JN_WM_Effiwork-Prospeccion&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1432288207&hsa_cam=15067299027&hsa_grp=129702527755&hs

Gómez, A. P. (2004). *La cultural escolar en la sociedad neoliberal*. Málaga: Morata, cuarta edición.

- google.com.ec.* (10 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Banco+de+Loja/@-3.9979583,-79.2027302,18z/data=!4m9!1m2!2m1!1sBanco+de+Loja!3m5!1s0x91cb37ffdbcde7fb:0xe99dab4b4e73541e!8m2!3d-3.9979983!4d-79.2018963!15sCg1CYW5jbyBkZSBMb2phIgOIAQGSARiYW5r?hl=es>
- Hernández, P. (23 de 02 de 2020). *Cambios en la Gestión Humana*. Obtenido de <https://blog.liderazgo.ec/los-cambios-esenciales-en-la-gesti%C3%B3n-de-talento-humano>
- https://www.loja.gob.ec/.* (10 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.loja.gob.ec/files/image/LOTAIP/podt2014.pdf>
- internetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Portals/0/Intranet/tuBancoLoja/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Intranet/Tu-Banco-de-Loja/Historia>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Intranet/Tu-Banco-de-Loja/Filosofia-Organizacional>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Portals/0/Intranet/tuBancoLoja/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Portals/0/Intranet/tuBancoLoja/Organigramas/%C3%81REA%20DE%20NEGOCIOS%20organigrama%20funcional.pdf>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Portals/0/Intranet/tuBancoLoja/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- intranetbancodeloja.* (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://intranet/Portals/0/Intranet/tuBancoLoja/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- investigación, T. e. (2008). *academia.edu*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_

de_clas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK

Jara, L., & Laquise, R. (2019). *Entidad Bancaria*. Quito: Santillana.

Kaufmann-Argueta, J. (Febrero de 2014). Publicidad Tradicional a la Digital. *Universidad de Navarra*.

Kawulich, B. (28 de 11 de 2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. Recuperado el 29 de 06 de 2021, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/2715>

lagardservice. (11 de 01 de 2022). Obtenido de <http://lagardservice.com.ec/home/logo-mayor-banco-de-loja/>

lagardservice. (09 de 01 de 2022). Obtenido de <http://lagardservice.com.ec/home/logo-mayor-banco-de-loja/>

línea, R. d. (2009 de 2009). *www.dialnetunirioja.es*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi50rXQqbfqAhVChOAKHQxiBdwQFjAJegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4781052.pdf&usq=AOvVaw1ApWv0Fo6A2fTXpVr6wF7Y>

Loaiza, P. (2019). *Características del desempeño*. Madrid.: MacGrill.

María Eugenia Sánchez Ramos. (2013). *fido.palermo.edu*. Obtenido de fido.palermo.edu:

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf

Martinez, C. (S/F). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental-campo/>

Muñoz, A. (15 de 01 de 2020). *Cambios en los Servicios Bancarios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002307.pdf>

Olivero Sánchez , F. R., & Navas Montes , Y. (2010). Calidad de la Educación Superior en América Latina. En F. R. Olivero Sánchez, & Y. Navas Montes, *Calidad de la Educación Superior en América Latina* (pág. 30; 1). Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosudamericanolojasp/detail.action?docID=3188503&query=Calidad%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20america%20latina>

- Orange, F. (2016). *fundaciónorange.es*. Obtenido de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf
- questionPro* . (12 de 12 de 2021). Obtenido de ¿Qué es una encuesta?: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Quijada, D. F. (2014). Tecnologías de la persuasión.
- Quizhpe, P., & Sánchez, M. (23 de 02 de 2011). *Encuestas y entrevistas en investigación científica*. Recuperado el 29 de 06 de 2021, de Revista de actualización clínica investiga: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700009&script=sci_arttext
- R., L. A. (30 de 03 de 2007). *La Observación y el Diario de campo en la definición de un tema de investigación* . Obtenido de ugel01.gob.pe: <https://www.ugel01.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/1-La-Observaci%C3%B3n-y-el-Diario-de-campo-07-01-19.pdf>
- Revista Investigación en Educación Médica*. (16 de 04 de 2013). Obtenido de riem.facmed: <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
- Rioja, D., & Paulina Salazar. (2019). *Importancia del capital humano*. Guayaquil: Santillana.
- Robles, F. (S/F). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenometodologico-investigacion/>
- Rubio, P. M. (2018). REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL. *REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL*.
- Salvador, F. (25 de 08 de 2013). *Administración del desempeño*. Obtenido de https://es.workmeter.com/effiwork-software-teletrabajo-ec?utm_term=gestion%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral&utm_campaign=ES+%7C+S++JN_WM_Effiwork-Prospeccion&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1432288207&hsa_cam=15067299027&hsa_grp=129702527755&hs
- Sánchez Ramos, M. E. (2012). El Concepto Diseño en el taller de Diseño: Reflexiones Teóricas. *Insigne Visual*, 6.

- Silva, J. A. (12 de 12 de 2021). *repository.usta.edu.co*. Obtenido de Método Fenomenológico Hermenéutico: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30228/030-ROJAS%20ok%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tena Suck , A. (1995). Manual de Investigación Documental: Elaboración de tesinas. Ilustrada, erimpresa. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=j18UIVp1xJIC&dq=que+es+el+metodo+fenomenologico+de+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Torres, C. (2010). Universidad Técnica de Ambato. Especialización en Bibliotecología y documentació.
- Unidas, N. (S/F). *academicimpact.un.org*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de academicimpact.un.org: <https://academicimpact.un.org/es/content/educaci%C3%B3n-superior>
- Vazquez, M. A. (2006). *Métodos de investigación*. México DF: Editorial Esfinge.
- Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2018). *Biblioteca.ucv.cl*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php
- Weller, M. (2011). *Producción Académica*.
- Zita, A. (29 de 11 de 2021). *www.todamateria.com*. Obtenido de Métodos de investigación: <https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>

13. ANEXOS

13.1 Presupuesto

Gastos materiales de oficina

En este apartado se considera los gastos que se realizarán en base a los materiales y suministros de oficina, mismos que permitirán el desarrollo efectivo del documento bibliográfico, presentado en forma física y digital del anteproyecto y proyecto de investigación de fin de carrera.

GASTOS ESTIPULADOS PARA LA PRESETE	
INVESTIGACIÓN	
GASTOS MATERIALES DE OFICINA	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Copias/Impresiones	300.00
Anillados	150.00
Transporte	150.00
Internet	100.00
Imprevistos	100.00
TOTAL, GASTOS	800.00
SON: Ochocientos dólares.	

13.2 Cronograma

N°	Actividades:	Semanas																									
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Socialización del Reglamento Especial de Titulación		■																								
2	Identificación del problema			■	■	■	■																				
3	Planteamiento del tema				■	■	■	■																			
4	Elaboración de justificación					■	■	■																			
5	Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos						■	■	■	■																	
6	Elaboración del marco institucional y marco teórico.							■	■	■																	
7	Metodología y técnicas a ser utilizadas en la investigación.								■	■	■																
8	Elaboración de Presupuesto									■	■	■															
9	Presentación del proyecto ante el Vicerrectorado											■	■	■	■												
10	Desarrollo de investigación y Propuesta de acción													■	■	■	■	■									
11	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																■	■	■	■							
12	Entrega de borradores de fin de Carrera																								■		

13.3 Oficio de aprobación del tema por parte del vicerrector del ISTS



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Lopa. 30 de Marzo del 2022
Of. N° 84 -VDIN-ISTS-2022

Se (ta) CASTILLO OJEDA MARIA ALEJANDRA
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad:

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicales que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022", el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución, por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (e/ta) Mgs. ARTURO JOSÉ BRAVO JIMÉNEZ.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS



Matriz: Miguel Rizofo 188-25 entre Euzco y Bolívar. Telf: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 30 de Marzo del 2022
Of. N° 83 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ta). PACHECO ORTEGA GABRIELA CRISTINA
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO
HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (a/ta) Mgs. ARTURO JOSE BRAVO JIMENEZ.

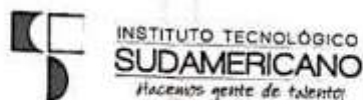
Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. German Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS



13.4 Oficio de solicitud para el Banco de Loja



Loja, 20 de Diciembre de 2021

Ingeniero
Diego Fernando Ambrossi Sotomayor

JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SSO BANCO DE LOJA
Presente.-

De nuestra consideración:


Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.


En calidad de Directora de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado "PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA DISMINUIR EL BAJO RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022", el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó a las estudiantes Ma Alejandra Castillo con C.I 1104026958, Gabriela Cristina Pacheco con C.I 0705753028 mismo que necesita de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,


Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.
DIRECTOR DEL PROYECTO


Ma Alejandra Castillo Ojeda
ESTUDIANTE RESPONSABLE


Gabriela Cristina Pacheco
ESTUDIANTE RESPONSABLE


BANCO DE LOJA S.A.
Diego Ambrossi Sotomayor
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

13.5 Oficio de respuesta del Banco de Loja



BANCO DE LOJA

M/RRHH-0004/2022

Loja, 21 de enero del 2022

Mgs. Arturo José Bravo Jiménez
 Director del Proyecto
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

Ciudad. -

De mi consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted con la finalidad de informar que la solicitud ha sido aprobada para que María Alejandra Castillo Ojeda y Gabriela Cristina Pacheco, realicen el proyecto "PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA DISMINUIR EL BAJO RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2022", en donde podrán utilizar la información administrativa y realizar investigación in situ o virtual que respalde el proyecto, recalcando que el uso de esta será estrictamente para fines académicos.

Particular que comunico para fines pertinentes,

Atentamente



Diego Ambrassi Sotomayor
JEFE DE RRHH Y SSO.

13.5 Certificado de implementación del proyecto



**EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SEGURIDAD Y
SALUD DEL BANCO DE LOJA S. A.**

CERTIFICA:

- Que **MARÍA ALEJANDRA CASTILLO OJEDA**, con cédula de ciudadanía número 110402695-8 y **GABRIELA CRISTINA PACHECO ORTEGA**, con cédula de ciudadanía número 070575302-8, estudiantes del **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO**, de la carrera de Gestión del Talento Humano, realizaron de forma correcta y cumpliendo los parámetros de socialización de los resultados finales del tema de investigación denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA DEL AÑO 2022" el miércoles 13 de abril del 2022 a las 11:30 am.

Loja, 13 de marzo del 2022

Atentamente



Diego Ambrassi Sotomayor
JEFE DE RRHH Y SSO

13.6 Certificado de revisión y aprobación del abstract



*CERTF. N° 007-KC-ISTS-2022
Loja, 30 de Abril de 2022*

*La suscrita, Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño, **DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,*

CERTIFICA:

*Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de las señoritas **PACHECO ORTEGA GABRIELA CRISTINA** y **CASTILLO OJEDA MARÍA ALEJANDRA** estudiantes en proceso de titulación periodo Octubre 2021 – Mayo 2022 de la carrera de **TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mí persona; por cuanto se autoriza la presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.*

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake!

Checked by:

Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño
ENGLISH TEACHER

*Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño,
DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS*

13.7 Plantilla de encuesta aplicada



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Estimado/a, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de la Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, la presente encuesta tiene como finalidad de recopilar información sobre nuestro proyecto de titulación denominado “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA DE PARA EL AÑO 2022”, su principal objetivo es promover y mantener y mejorar las condiciones de salud en el trabajo. Le solicitamos de manera más comedida se digne a dar respuesta a las siguientes preguntas, para lo cual es preciso la mayor confiabilidad y transparencia del mismo, los resultados obtenidos serán utilizados para fines académicos.

1. Edad

18 - 25 años () 26 - 33 años () 34-41 años () 42-50 años () 51 o más ()

2. Género

Masculino () Femenino () No definir ()

3. Nivel de educación

Bachillerato () Tecnológico/ () Maestría () Doctorado ()
Ninguno () Universitario

4. Tiempo de empleabilidad

1-11 meses () 1 año a 2 años () 3 - 4 años () 5 años o más ()

1. La organización realiza una evaluación de desempeño.

- a) Si
 - b) No
2. Con que frecuencia son evaluados los trabajadores.
- a) 1 vez al año
 - b) 2 veces al año
 - c) 3 veces al año
 - d) Ninguna
3. Considera usted que la evaluación de desempeño es importante para el rendimiento de los colaboradores.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
4. Considera usted que los empleados del área comercial tienen las competencias acordes a su puesto de trabajo.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
5. Lo objetivos que la institución asigna al área comercial del Banco de Loja son alcanzables.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
6. Considera que su jefe es justo al momento de evaluar su trabajo.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
7. Recibe usted una retroalimentación por parte de sus jefes y compañeros.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
8. Sus funciones en su puesto de trabajo están bien detalladas.
- a) Si
 - b) No

- c) Por qué
9. Recibe premios o bonificaciones por el cumplimiento de las metas u objetivos.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
10. Los colaboradores ayudan a los miembros de su equipo cuando lo requiere.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
11. Cree usted que el jefe de área está bien informado acerca del trabajo que usted realiza.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
12. Su jefe de área se asegura de que usted tenga la suficiente información para realizar su trabajo.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
13. Cree usted que las sugerencias por parte del jefe de área le ayudarían a mejorar en su trabajo.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
14. Cuando trabaja en equipo los resultados son mejores que los individuales.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
15. Que tan accesible es la información para realizar su trabajo.
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué

16. Los compañeros fomentan trabajo en equipo.

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

17. Los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa.

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

18. Diría que su organización se preocupa por su bienestar.

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

19. Dentro de la organización se promueve la comunicación organizativa.

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

20. Considera usted que todos los empleados de la organización tienen igualdad de oportunidades.

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

13.8 Plantilla de entrevista aplicada



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Estimado/a, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrea de la tecnología superior en Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, es muy grato dirigirnos a usted, el motivo de la presente es solicitarle de manera más cordial y afectuosa la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas que tiene la finalidad de recoger información para el previo proyecto de investigación titulado “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA DE PARA EL AÑO 2022”, pues la información que nos facilita por medio de la misma será de confidencialidad.

1. ¿Qué factores usted considera que influyen en el bajo rendimiento laboral de los colaboradores del área de negocios?
2. ¿Cuál crees usted que es la razón principal del bajo rendimiento laboral en el área de negocios?
3. ¿Conoce usted actualmente cuál es la tasa de rendimiento laboral en el área de negocios?
4. ¿Qué tipo de modelo de evaluación de desempeño aplica actualmente el Banco de Loja?
5. ¿Existen planes de promoción o de carrera interna en Banco de Loja?
6. ¿Qué aspectos crees que deberías mejorar para evitar el bajo rendimiento laboral?

7. ¿Considera usted que los evaluadores están capacitados para realizar una evaluación de desempeño?
8. ¿Conoce usted de que se trata la evaluación de desempeño de 360°?
9. ¿Considera usted conveniente la aplicación de un programa de evaluación de 360° para el área comercial?
10. ¿Usted creer que los colaboradores cumplen a cabalidad con los objetivos que asigna la empresa?
11. ¿Los colaboradores cumplen con las competencias para el perfil del puesto?

13.9 Evidencias fotográficas

