

**IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TRES  
AGENCIAS COMERCIALES DEL BANCO MUNDO MUJER EN LA CIUDAD DE  
POPAYÁN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2017.**

**ANDRÉS FELIPE OBANDO CERTUCHE**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2017**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TRES  
AGENCIAS COMERCIALES DEL BANCO MUNDO MUJER EN LA CIUDAD DE  
POPAYÁN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2017.**



**PRACTICANTE PROFESIONAL:  
ANDRÉS FELIPE OBANDO**

**ASESOR ACADÉMICO:  
ELIZABETH TORO CHALA**

**ASESOR EMPRESARIAL:  
GIOVANNY ESTUPIÑAN GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2017**

## **Nota de aceptación**

Siguiendo el procedimiento mencionado en la Resolución 129 del 24 de febrero de 2016, por la cual se reglamenta las modalidades de Opción de Grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas en los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, nos permitimos aprobar el siguiente informe final de práctica profesional.

---

Asesora Académica

**ELIZABETH TORO CHALA**  
Profesora Catedrática  
Universidad del Cauca

---

Asesor Empresarial

Edgar Giovanni Estupiñán  
Coordinador Área de Selección y Evaluación - Talento Humano  
Banco Mundo Mujer

---

Coordinador Centro de Estudios y Servicios

Isabel González S.

Popayán, septiembre 11 de septiembre de 2017

## **Dedicatoria**

**A mi padre, madre,  
hermano, con toda la fe y  
todo mi amor y al Señor todo  
poderoso que hace esto  
posible.**

## **Agradecimientos**

Agradecer en primera instancia a mi familia la cual fue mi motor, mi fuente de inspiración y mi apoyo en esta importante etapa de mi vida; a mi amada novia por estar siempre a mi lado siendo mi apoyo incondicional, y finalmente a mi asesora académica, la profesora Elizabeth Toro, la cual fue la promotora de que todo esto fuera posible.

A TODOS ELLOS, INFINITAS GRACIAS Y QUE MI DIOS LOS COLME DE BENDICIONES.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.1    Antecedentes del problema .....	3
1.1.1    Antecedentes internacionales .....	3
1.1.2    Antecedentes Nacionales.....	8
1.2    Descripción del problema.....	10
1.3    Formulación del problema .....	11
1.4    Justificación.....	12
1.5    Objetivos .....	13
1.5.1    Objetivo general. ....	13
1.5.2    Objetivos específicos.....	13
2 MARCO DE REFERENCIA .....	14
2.1.    Marco Contextual.....	14
2.1.1    Historia. ....	14
2.2    Marco teórico del estudio.....	19
2.2.1    Los recursos humanos como fuentes de ventajas competitivas.....	19
2.2.2    La evaluación de desempeño.....	21
2.2.3    Tipos de Evaluación de desempeño.....	21
2.2.4    La Administración por Objetivos con fines evaluativos .....	22
2.2.5    Beneficios de la concertación de objetivos.....	22
2.2.6    Procedimiento para implementar la evaluación por objetivos.....	23
3 METODOLOGÍA .....	25
3.1 Enfoque de la investigación .....	25
3.2 Tipo de investigación.....	26
3.3 Técnicas de Investigación .....	26
3.4 Población y muestra de la Investigación.....	27
3.5 Fuentes de información.....	29
3.5.1 Fuentes de información primaria.....	29
3.5.2 Fuentes de Información secundaria.....	29

3.6 Sistematización de la Información.....	30
4. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA.....	31
4.1. Diseño del sistema de evaluación del desempeño.....	31
4.1.1 Características de Puestos de Trabajo .....	31
4.1.2. Procedimientos de los cargos de analistas.....	32
4.1.3. Diseño de instrumentos de evaluación por objetivos. ....	36
4.2. Objetivos sistema de evaluación del desempeño por objetivos .....	37
5. PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBJETIVOS .....	41
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES .....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS .....	49

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen productos y servicios Banco Mundo Mujer.....	18
Tabla 2: Distribución de analistas por agencia.....	28
Tabla 3: Resumen procesos y procedimientos analistas de crédito.....	36
Tabla 4: Objetivos a implementar evaluación de desempeño por objetivos .....	40
Tabla 5: Resumen actividades a desarrollar Evaluación de desempeño por objetivos .....	44



## TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Procedimiento general para la E.D de los docentes en las universidades públicas angolanas .....	6
Figura 2. Logotipo y marca Banco Mundo Mujer .....	14
Figura 3: Oficinas Banco Mundo Mujer en Colombia .....	15
Figura 4: Organigrama empresarial del Banco.....	16
Figura 5. Subprocesos Área de Talento Humano .....	17
Figura 6. Organigrama de una agencia del Banco donde laboran los analistas.....	17
Figura 7: Diagrama del proceso de elaboración del plan de objetivos .....	24
Figura 8: Mapa de procesos y procedimientos analistas de crédito .....	34
Figura 9: Mapa de procesos y procedimientos Evaluación de Desempeño por objetivos.....	43

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones existen muchos insumos y recursos necesarios para desempeñar sus actividades y objetivos, dentro de estos se encuentran el talento humano, es el factor fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, si el componente humano está dispuesto a proporcionar su voluntad, la organización marchará, de lo contrario se estancará. Además de su esfuerzo este aporta sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son necesarias para el funcionamiento de la organización, es por ello por lo que los colaboradores deben sentirse motivados en cada momento, sin olvidar que tienen aspiraciones, sueños y necesidades las cuales deben ser atendidas y tenidas en cuenta para el bienestar de la empresa.

Por otra parte, las nuevas tendencias en el mundo de la economía, el cambiante comportamiento del mercado y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las instituciones bancarias, que sólo las más competitivas podrán superar para asegurar su supervivencia.

En el presente trabajo se implementó el sistema de evaluación por objetivos en el Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán, enmarcado dentro de la gerencia del talento humano, que pueda ser aplicado a las agencias a nivel nacional, con el fin de que los directivos y el personal puedan llegar a concertar objetivos alcanzables, medibles y claves para la motivación constante de los empleados y la sostenibilidad exitosa del banco.

El presente informe se divide en cinco capítulos, en primer lugar en el capítulo de la contextualización del problema se realizó un recorrido por diferentes bases de datos académicas con el fin de documentar los casos a nivel nacional e internacional en donde se aplicaron evaluaciones del desempeño y de esta manera tener un marco de referencia de la forma de aplicar la evaluación de desempeño por objetivos, seguidamente se plasmó todo el devenir histórico, las principales características y la estructura organizacional del

Banco Mundo Mujer, junto con el marco teórico, los cuales sirven como referencia para delimitar el alcance de la práctica profesional y hacer una contextualización de los temas a tratar.

Seguido a ello, se expone el proceso metodológico de la práctica profesional encuadrada dentro de un enfoque investigativo mixto, es decir se analizaron las variables sociales cualitativamente y cuantitativamente, además de estipular la forma de obtener los datos primarios y secundarios. Finalmente se presenta los resultados obtenidos de la práctica profesional incurriendo en la presentación del formato de evaluación de desempeño y la metodología para ser implementado.

# **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1 Antecedentes del problema**

Realizando una revisión bibliográfica a través de los sistemas de información Científica Redalyc y Dialnet se encontraron artículos internacionales y nacionales muy interesantes y relacionados con nuestro propio tema de investigación. En estos artículos se realizaron aplicaciones de evaluaciones de desempeño que son el foco de este informe.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

En una empresa mexicana de calzado ubicada en la ciudad de León (Guanajuato), se llevó a cabo una propuesta para pilotear una aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, que consiste en el estudio de una herramienta que automatice la evaluación del desempeño por competencias laborales bajo un enfoque de 360°. Para esto, un equipo conformado por profesores y alumnos de la Universidad Tecnológica de León, simultáneamente realizaron el diseño de la herramienta o software y la formulación de un catálogo de competencias con sus respectivos descriptores aplicables a puestos de supervisión en el área de producción. Esto fue llevado a cabo entre los meses de junio y septiembre del año 2013 con varias empresas como lo son: Flexi, Calzado Blasito, Calzado Damita, Calzado Julie, Alfiero Shoes de México S.A de C.V, Manufacturera Hilmen S. A de C. V, Ardian y Grupo Industrial de Alta Moda.

La propuesta se dividió en dos grandes fases. Para la formulación del catálogo de competencias se realizaron dos reuniones de enfoque (focus group) y entrevistas a profundidad, para el análisis, discusión y validación de las competencias y descriptores, por parte de un grupo de expertos y las áreas de producción de las empresas de la industria del calzado, que concluyeron con la validación de las mismas. Seguidamente se continuó con la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño por competencias en tres empresas

de calzado en las que ya se trabajaba con un método de competencias, lo que requería de una metodología con tal fin, para validar la aplicación y utilidad del nuevo sistema.

Como fin último los investigadores pretendían dejar una propuesta de metodología que resulte útil para cualquier empresa que requiera optimizar los tiempos de evaluación del personal de manera objetiva, rápida y también versátil, por las bondades del instrumento que se utilizará. (Pérez, E. Ortiz & A., 2014)

Por otro lado, se encontró con una investigación mexicana, en donde se implementaron dos métodos para evaluar el desempeño, el primer método fue una evaluación de 360 grados y el segundo por factores de evaluación. El método 360 grados es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. El método de factor de evaluación está relacionado con el puesto y las características del personal. Los dos métodos fueron aplicados en una empresa dedicada a la repostería en la ciudad de Chihuahua México en el periodo del año 2012 al 2015, en la cual participaron 35 empleados entre los que se encontraban personal de producción y gerentes de áreas. La metodología de la investigación fue realizada en una primera etapa, mediante indagaciones teóricas, utilizando la técnica de análisis documental y el método teórico-deductivo. Además, se realizaron investigación de campo utilizando el método estadístico para caracterizar el objeto realizando un análisis de la situación actual con la técnica del procedimiento de análisis - síntesis. En cuanto a la naturaleza de la investigación fue cuantitativa y se enmarcó en una investigación descriptiva, analítica y propositiva. Las técnicas de investigación empleadas fueron mediante una entrevista semiestructurada, encuesta al personal administrativo, observación, recopilación y análisis de información escrita.

Con respecto al instrumento, éste fue elaborado en forma de cuestionario, para lo cual se generaron dos instrumentos de evaluación del desempeño; uno para cargos especializados y el otro para cargos no calificados y calificados. El primero fue a través del método de 360 grados, en donde su objetivo es valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. El segundo considera los factores relacionados con el puesto y las características personales. Los factores relacionados con el puesto

incluyen la calidad y la cantidad del trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos como la capacidad de adaptación.

Para la evaluación, se consideraron los siguientes aspectos. Cargos no calificados: trabajo esencialmente rutinario que requiere poca precisión y experiencia limitada (Afanador y auxiliar pastelero). Cargos calificados: exigen potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad (Pastelero (N2), Pastelero (N1), jefe de batidos y chofer repartidor. Cargos especializados: exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos (jefe de producción, jefe de almacén, químico supervisor de calidad, gerente de producción y gerente de calidad).

Para una mayor comprensión de los resultados, se diseñó un rango que asemeja a un semáforo para identificar de manera rápida y visual las áreas críticas, de mejora y aquellas en las que existe un buen desempeño, además se realizó un análisis de Cronbach, correlación de variables, análisis de regresión, una prueba de T y de ANOVA, para la interpretación de los datos.

Como resultado se modificó los perfiles de algunos puestos de trabajo en el apartado de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto y con en el análisis de los resultados de la investigación la organización se benefició encontrando áreas de oportunidad y fortalezas que permitirán convertir estas debilidades en oportunidades. (Alma Lilia Sapién-Aguilar, 2016).

Una última investigación consultada nos habla sobre una investigación llevada a cabo por el instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría en la ciudad de Cuba, con el fin de diseñar un procedimiento general, fundamentado científicamente, para la evaluación del desempeño de los docentes en las universidades públicas angolanas, como una vía para potenciar de manera efectiva aquellas competencias laborales que posibiliten un desempeño superior y contribuyan a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta investigación fue llevada a cabo en el año 2016 por el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría en la universidad José Eduardo Dos Santos ubicada en la ciudad de Huambo

(Angola), en donde participaron docentes de universidades Angolanas, departamentos de recursos humanos, directivos de las organizaciones y 6 investigadores.

La forma de desarrollar el trabajo fue mediante la propuesta de un procedimiento general para la evaluación del desempeño docente en las universidades públicas angolanas que sintéticamente, se expone en la figura 1. Se destacan que es un procedimiento transferible a otras universidades públicas angolanas porque las competencias y sus indicadores reflejan el quehacer del docente angolano en general. Con este procedimiento se permite diagnosticar el desempeño de los docentes, a partir de conocer la opinión de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación y facilita la elaboración de los programas de formación continua. Una descripción conceptual de las fases, etapas y pasos que este comprende, se expone a continuación.

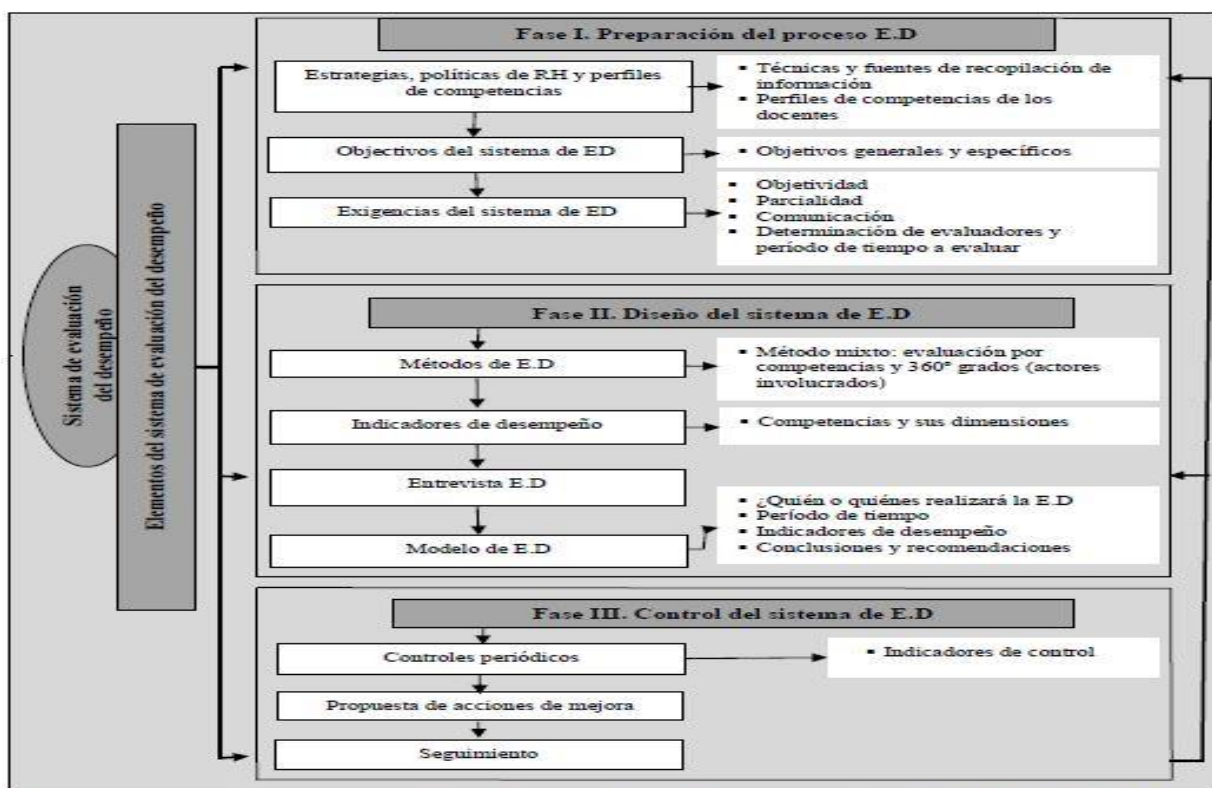


Figura 1: Procedimiento general para la E.D de los docentes en las universidades públicas angolanas. Fuente: (Fernandes, y otros, 2016)

Por consiguiente, el trabajo mostrado anteriormente se separa en las siguientes etapas:

### **FASE 1. Preparación del proceso de evaluación del desempeño**

Etapa 1. Estrategia, políticas de Recursos Humanos y definición y/o análisis de los perfiles de competencias de los docentes universitarios.

Paso 1.1. Conformar el equipo de trabajo

Paso 1.2. Selección de los métodos para determinar las competencias laborales de los docentes universitarios.

Paso 1.3. Diseño de los perfiles de competencias laborales de los docentes universitarios.

Paso 1.4. Registro y definición del formato de los perfiles de competencias de los docentes universitarios.

Paso 1.5. Seguimiento

Etapa 2. Definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño (Generales y específicos)

Etapa 3. Definición de las exigencias del sistema de evaluación del desempeño

### **FASE 2. Diseño del sistema de evaluación del desempeño**

Etapa 4. Determinación de los métodos de evaluación del desempeño

Etapa 5. Definición de los indicadores de evaluación del desempeño (competencias y sus dimensiones)

Etapa 6. Desarrollar la entrevista de evaluación del desempeño

Etapa 7. Modelo de evaluación del desempeño



### **FASE 3. Control del sistema de evaluación del desempeño**

Etapa 8. Controles periódicos

Etapa 9. Propuesta de acciones de mejora

Etapa 10. Seguimiento: Se realiza el seguimiento de los resultados del control del sistema de E.D.

- ✓ Se deben establecer chequeos periódicos (dos veces cada año) para detectar posibles cambios en las estrategias de las organizaciones.
- ✓ Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad del sistema de E.D propuesto.

Finalmente, la aplicación de este procedimiento permitió obtener como resultado, un sistema evaluación del desempeño docente basado en competencias laborales para evaluar este personal. Además, Permitted detectar sus principales debilidades y potenciar aquellas competencias que posibiliten un desempeño superior, en aras de contribuir a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas (Fernandes, y otros, 2016).

#### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

En esta primera investigación se presentó una guía en los puntos clave a tener en cuenta para la elaboración de una evaluación del desempeño aplicada a empleados y en organizaciones que comienzan a darle importancia a este procedimiento esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

Se pensó en realizar esta guía en organizaciones que visionan y dan importancia a la evaluación del desempeño, a cargo de un investigador de la Universidad de la Salle en el año 2009, con la cual propone que se debe contar con la participación de una Comisión de

evaluación del desempeño, conformada por evaluadores de todas las áreas y por miembros permanentes y transitorios. También se hace necesario involucrar a todos los miembros para que participen en toda evaluación y donde el gerente general debe ser su presidente. Los miembros transitorios tienen el papel de traer las informaciones respecto a los evaluadores y proceder a su evaluación, mientras que los miembros permanentes son los encargados de soportar la logística en la entrada, procesamiento y salida de información durante todo el proceso.

Ahora bien, dando inicio a la ilustración de cómo se debe llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, que debe ser responsabilidad de la dirección de toda la organización, se encuentra definido en tres fases y en tres etapas que es recomendable ejecutar cada año.

Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo con los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias.

Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño.

Finalmente se concluye que las organizaciones que se preocupan por evaluar a los empleados y los departamentos de recursos humanos que funcionan allí, tendrán en sus manos según el modelo utilizado, una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación (Montoya & César, 2009).

## **1.2 Descripción del problema**

La Fundación Mundo Mujer, recibe la autorización de la Superintendencia Financiera para operar como banco desde diciembre del 2014, desde ese momento cambia de razón social a Banco Mundo Mujer, y con ello; los retos de implantarse a lo largo del territorio colombiano.

En razón a lo anterior, otras dinámicas organizacionales debieron transformarse, entre ellas, la gestión del cambio y transformaciones de una entidad con una visión regional a una entidad a nivel nacional, en donde el servicio y la orientación al cliente, se constituyen en piezas fundamentales para soportar un propósito misional centrado en contribuir al desarrollo económico de las comunidades mediante el acceso al crédito y al estímulo del ahorro.

La expansión de la Entidad a nivel nacional condujo a incrementar el número de procesos, de cargos y colaboradores; procesos relativos a la Gestión Humana, se han validado e implementado; entre ellos, los procesos de selección, formación y capacitación del talento humano, y evaluación de desempeño.

Sin embargo, en la actualidad la evaluación de desempeño se realiza con el fin de verificar resultados cuantitativos, el jefe directo finalizando cada mes hace un cierre de cartera por zona y revisa los indicadores que debe cumplir cada asesor de venta, y de acuerdo con los resultados se toma la decisión de establecer niveles o categorías en sus puestos. Situación que impersonaliza la gestión organizacional, no existe una visión compartida hacia la concertación de las metas; en efecto, omitir espacios de diálogo reduce la iniciativa y la posibilidad de identificar problemas de manera participativa.

Por otra parte, la falta de retroalimentaciones a través de procesos de evaluación de desempeño participativos impide identificar debilidades o fortalezas en los procesos organizacionales o percibir necesidades del cliente.

Por tal razón en la presente práctica profesional se plantea la implementación de un sistema de evaluación con el fin de retomar espacios de diálogo y concertación de objetivos útiles para el área Comercial del Banco.

### **1.3 Formulación del problema**

De acuerdo con lo anterior expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo implementar una evaluación de desempeño en tres agencias comerciales del Banco Mundo Mujer en la ciudad de Popayán en el primer semestre del 2017, que permita mejorar las políticas de méritos en la organización?

## 1.4 Justificación

El Banco Mundo Mujer antes de ser un banco estaba bajo la figura jurídica de fundación financiera lo que conllevaba desarrollar procesos no tan extensos y complejos por parte de sus stakeholders, como lo son los clientes, los proveedores y sobre todo los organismos de control del Estado como la superintendencia financiera. Sin embargo, en la transición a banco, estos stakeholders pasan a demandar mucha más información, más controles y a exigir que se organicen y estandaricen aún más los procesos dentro del nuevo modelo de negocio. Dentro de todo esto se hace necesario contratar recursos humanos los cuales puedan suplir las crecientes demandas. Estos recursos humanos deben ser gestionados mediante sistemas de control que ayuden a evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades y actividades están aportando al logro de los objetivos organizacionales del banco.

Con lo anterior y los diálogos obtenidos con los directivos del área de Gestión Humana, el Banco Mundo Mujer hace tiempo atrás implementó una Gestión del talento Humano por competencias, no obstante, en razón a la falta de seguimiento, medición de impactos decidieron no continuar gestionando competencias.

Sin embargo, en la presente intervención empresarial se planteó y se ejecutó una evaluación de desempeño que correspondía a la integralidad de comportamientos y resultados del colaborador, en el cual fue preciso evaluar conocimientos, habilidades, y actitudes que son de vital importancia tener en cuenta para el área comercial del banco.

Adicionalmente la idea de retomar espacios de diálogo entre los directivos y los empleados, que siempre ha estado perdida es muy necesaria para poder identificar debilidades o fortalezas en los procesos organizacionales, además de llegar a concertar objetivos útiles para que el área Comercial del Banco en un futuro pueda tomar decisiones con más información. Por lo tanto se justifica implementar una forma diferente de evaluar los resultados obtenidos por el talento humano en la organización y es mediante la filosofía de la Administración por Objetivos planteada inicialmente por Peter Drucker la que puede

esbozar un marco de evaluación para ser implementada en tres agencias de la ciudad de Popayán y con la cual el área comercial del banco y los colaboradores se vean beneficiado gracias a que se apostara por una gestión más humanística y no solo se tenga en cuenta los indicadores numéricos como los créditos e indicadores vencidos logrando así que se pueda fortalecer la comunicación y la concertación de objetivos.

En otro orden de ideas, la realización de este informe final contribuye a mi aprendizaje como futuro profesional, ya que fortalece los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, me genera experiencia profesional, ética frente al trabajo, la capacidad de adaptarme a las normas establecidas por la organización y la generación de nuevas oportunidades en el mercado laboral. Finalmente, la realización de esta práctica profesional contribuirá a la articulación empresa-universidad en procesos empresariales locales y responder a las necesidades demandadas por las mismas.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Implementar un sistema de evaluación de desempeño en tres agencias comerciales del Banco Mundo Mujer en la ciudad de Popayán en el primer semestre del 2017, con el fin de contribuir a las políticas de mérito para los analistas de crédito.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Identificar procesos fundamentales en el desempeño de la labor de los colaboradores del área comercial, de acuerdo con el descriptivo de funciones del banco.
- Generar espacios de dialogo con el fin de sensibilizar a los jefes de área Comercial de los beneficios en la implementación de la concertación de objetivos.
- Proponer el procedimiento y las estrategias para implementar el proceso de Evaluación de desempeño por objetivos.

## 2 MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Marco Contextual

A continuación, se emite una breve descripción del Banco Mundo Mujer detallando los principales aspectos que lo caracterizan y han dado historia a lo largo del tiempo, entre otros hitos importantes del Banco. Se empieza con su imagen representativa a través del siguiente logo.



Figura 2. Logotipo y marca Banco Mundo Mujer (*Banco Mundo Mujer, 2015*)

#### 2.1.1 Historia.

A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomentara la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados. En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.

Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos

productos a la comunidad; la Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a banco.

Es así como el 18 de diciembre del 2014 la entidad recibe con gran satisfacción la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como un banco y desde febrero de 2015 abre sus puertas, MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD (Banco Mundo Mujer, 2015).

### **2.1.2 Ubicación geográfica y agencias del banco**

El banco actualmente cuenta con 162 agencias y de las cuales 90 son puntos de atención al público distribuidos por el territorio nacional como se indica en la figura 3.



Figura 3: Oficinas Banco Mundo Mujer en Colombia (*Banco Mundo Mujer, 2015*)

### **2.1.3 Estructura organizacional**

El banco Mundo Mujer se estructura bajo el siguiente organigrama (Figura 4) donde es dirigido por los tres grandes organos del Banco, como lo son la asamblea General de



Accionistas, la Junta Directiva y el Presidente, luego mas adelante se descompone en sus areas funcionales.

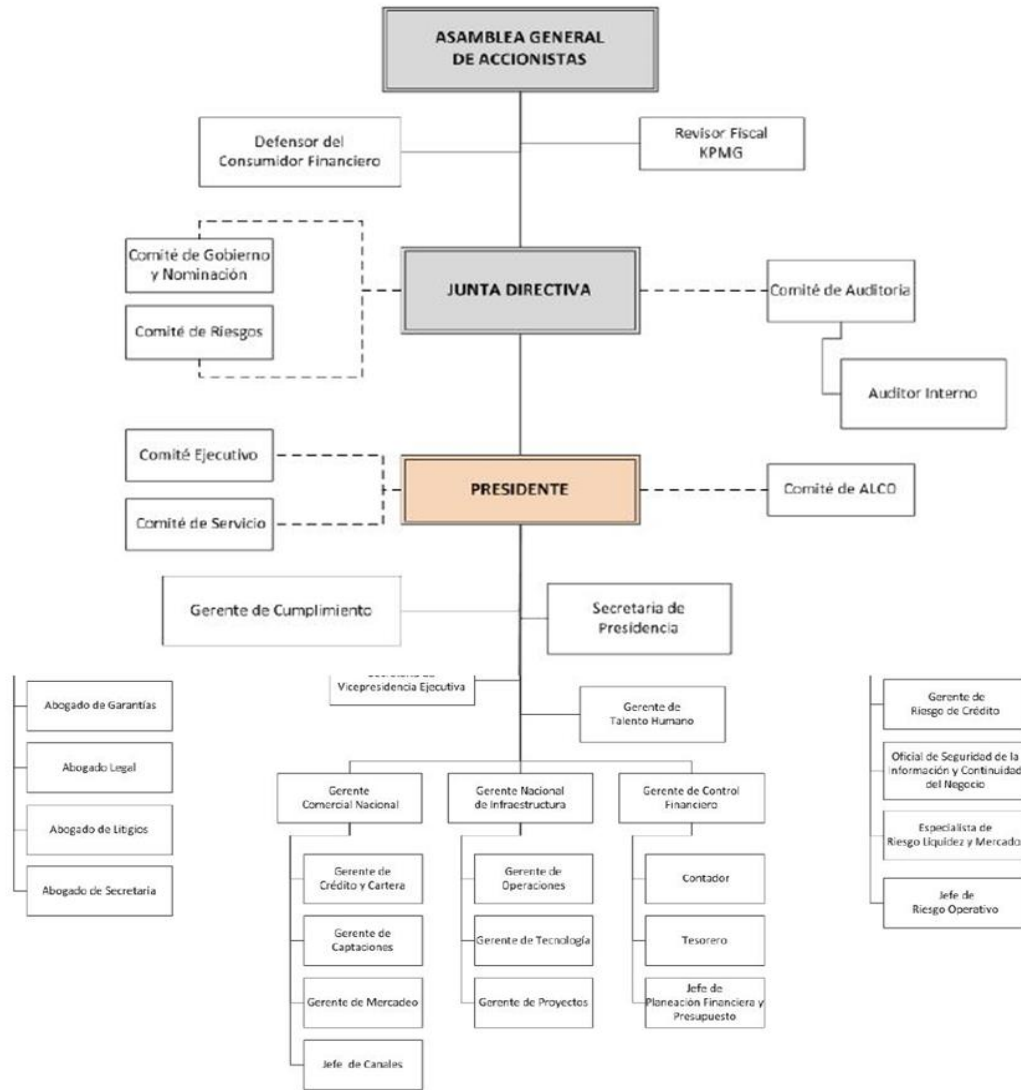


Figura 4: Organigrama empresarial del Banco (*Banco Mundo Mujer, 2015*)

En la figura 5 se expone el organigrama de la gerencia del talento humano, la cual responde directamente a la presidencia y es responsabilidad del gerente coordinar a todo el personal que labora a nivel nacional, es decir a mas de 4000 empleados. Para desarrollar esta funcion se ha dividido el area en las siguiente coordinaciones necesarias para desempeñar las funciones pertinentes. Cabe resaltar aquí que el siguiente trabajo se desarrollara bajo la

coordinación de “Selección y Evaluación” donde se encuentra ubicado el Practicante Universitario.

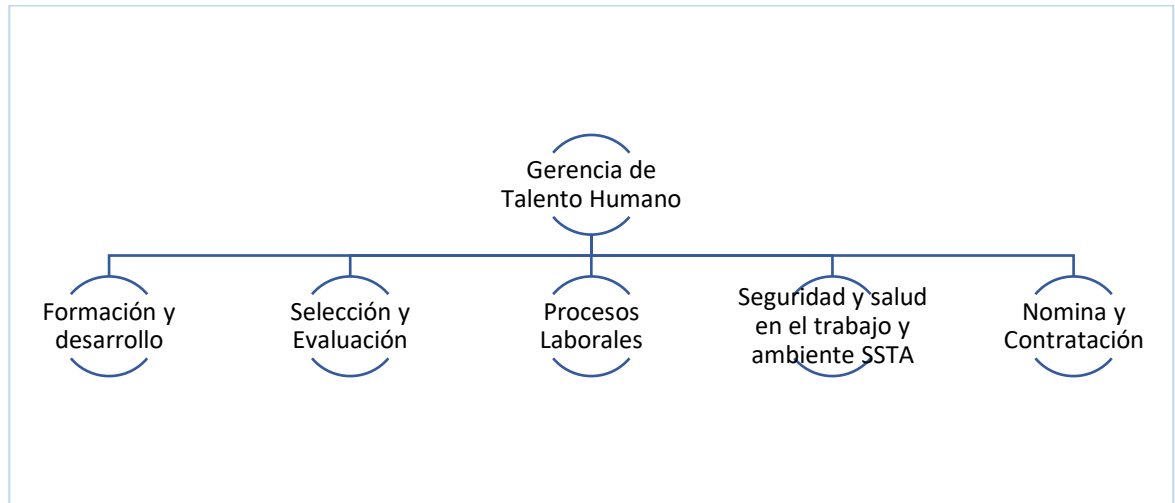


Figura 5. Subprocesos Área de Talento Humano (Banco Mundo Mujer, 2015)

Además, nos encontramos con el organigrama de una de las 163 agencias con que cuenta el banco (Figura 6), las cuales son coordinadas por el gerente comercial, que pertenece al área comercial y más abajo se desprende su equipo de trabajo. Es importante resaltar que en este organigrama se encuentran los Analistas de crédito, los cuales son piezas fundamentales para nuestra investigación.

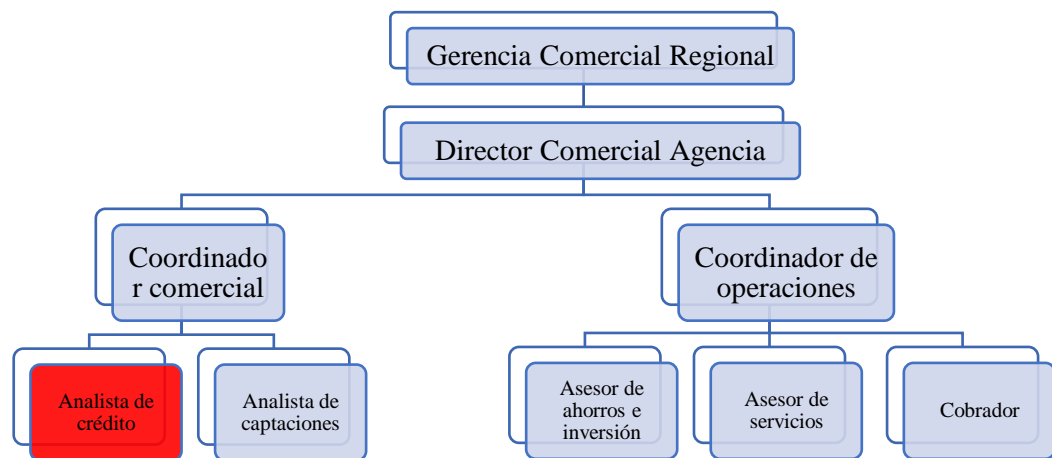


Figura 6. Organigrama de una agencia del Banco donde laboran los analistas. (Banco Mundo Mujer, 2015)

#### 2.1.4 Productos y servicios

A continuación, se presentan los siguientes productos y servicios del banco.

Tipo de producto	Mercado objetivo	Dinero mínimo que prestar	Dinero máximo por prestar
<b>Crédito para negocio</b>	Destinado a desarrollar negocios independientes e impulsar así el crecimiento económico del país.	\$500.000 mil pesos.	\$41.000.000 millones de pesos.
<b>Crédito Agropecuario</b>	Destinada al campesino colombiano que siembra y cría animal; que trabaja la tierra con compromiso y dedicación.	\$500.000 mil pesos	\$11.000.000 millones de pesos.
<b>Crédito para la Pequeña Empresa</b>	Destinada a contribuir al crecimiento de las Empresas.	\$500.000 mil pesos	\$51.000.000 millones de pesos
<b>Crédito de Libre Inversión</b>	Destinado al progreso, educación, diversión y descanso de los colombianos, además financiando sueños.	\$500.000 mil pesos	\$11.000.000 millones de pesos.
<b>Cuenta ahorro</b>	A todos los colombianos que quieren guardar a salvo el dinero de los colombianos.		
<b>CDT Progrese</b>	Créditos de depósito a término fijo para cualquier colombiano.		

Tabla 1: Resumen productos y servicios Banco Mundo Mujer. Elaboración propia

#### 2.1.5 Direccionamiento Estratégico

La Fundación Mundo Mujer, al pasar de operar como banco desde diciembre del 2014, conlleva arriesgarse a cumplir otros retos más amplios como el de implantarse a lo largo del territorio colombiano. Debido a esto se vio obligada a reformular su dirección estratégica orientada a convertirse en una entidad con una visión a nivel nacional, en donde el servicio y la orientación al cliente, se constituyen en piezas fundamentales para soportar un propósito misional centrado en contribuir al desarrollo económico de las comunidades mediante el acceso al crédito y al estímulo del ahorro. Es por lo anterior que a partir del año

2014 se apunta a cumplir con los siguientes lineamientos estratégicos, por consiguiente, se presenta como misión del Banco Mundo Mujer.

**Misión:** Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo (Banco Mundo Mujer, 2015).

**Visión:**

Seremos el Banco Líder de la Comunidad (Banco Mundo Mujer, 2015)

**Valores**

- Humildad: Aceptarnos y reconocer nuestras debilidades para mejorar.
- Integridad: Actuar con honestidad para generar confianza.
- Liderazgo: Responsabilidad que entraña conducir personas y cumplir objetivos.
- Excelencia: Constancia, responsabilidad, efectividad.
- Respeto: Para influir, generar afiliación y ser admirado.

## **2.2 Marco teórico del estudio**

### **2.2.1 Los recursos humanos como fuentes de ventajas competitivas.**

Para Chiavenato (2007) La expresión “recursos humanos” hace referencia a las personas que forman parte de las organizaciones y en las cuales pasan la mayor parte de su tiempo trabajando y desempeñando determinadas funciones. Es decir, así como las organizaciones necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos para funcionar, también necesitan a las personas para desempeñar sus actividades y operaciones, con el fin de cumplir los objetivos cualesquiera que sean, por ejemplo, lucrativos, educativos,

religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc. En este sentido y trayendo a consideración una de las principales conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, de que el trabajador sin duda se convierte en el recurso más importante en cualquier organización y además en un factor potencial de ventaja competitiva.

Ahora bien, siguiendo a Peteraf M. y., (2003), podemos considerar que una empresa posee ventajas competitivas si *“es capaz de crear más valor económico que su competidor marginal en su mismo mercado de productos”*. Según esta definición, las organizaciones que pretendan obtener rendimientos superiores a los de sus competidores deberán “encontrar” aquel factor o factores que les permita mantener esa ventaja en el tiempo (Pablos Teijeiro & Biedma Ferrer, 2013). Varios autores señalan que un factor o fuente de ventaja competitiva son las personas, el origen de esta afirmación se remonta a los planteamientos iniciales de (Penrose, 1959) y los posteriores desarrollos de (Barney, 1991) y (Peteraf M. A., 1993), quienes, además de otros investigadores, desarrollaron la denominada teoría de recursos y capacidades, la cual resalta la importancia de los recursos y en especial los intangibles para alcanzar la competitividad.

Según estos autores, para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida se deben cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización. Y estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos, más que los tecnológicos y de capital físico (Hernández, Álvarez, Naranjo, 2006). Le corresponde, entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus insumos estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, la consecución de objetivos entre otros (P, 1999). (Pfeffer, 1987) (Lado, A. A. y Wilson, M. C., 1994)

### **2.2.2 La evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño ha sido un elemento clave de la estrategia empresarial. Esta consiste en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (CHIAVENATO, 2007). La importancia de dicha evaluación se debe a que ésta determina la orientación de los comportamientos y de los resultados buscados de sus empleados para valorar metas claves y así aportar al logro de objetivos estratégicos (Pablos Teijeiro & Biedma Ferrer, 2013).

### **2.2.3 Tipos de Evaluación de desempeño**

Varios autores han hablado acerca de la evaluación del desempeño y por ende se han creado métodos al momento de clasificar la manera en que el colaborador lleva a cabo sus actividades. Cada autor tiene una perspectiva diferente de catalogar los métodos de evaluación, como por ejemplo para John Ivancevich (2004) divide la evaluación en dos, métodos individuales y colectivos, para Werther, Jr. y Davis (2005) los divide en métodos basados al pasado y métodos con base a futuro, para Idalberto Chiavenato (2007), los fragmenta en métodos tradicionales y modernos y por último para Martha Alles (2010) los divide en tres, métodos basados en características, en el comportamiento y en resultados.

Cada una de estas metodologías está dividida en más subclasificaciones, llevando consigo mismo sus respectivas ventajas y desventajas. También existe la evaluación del desempeño en 360<sup>0</sup> grados Feedback, esta es un sistema más sofisticado que los anteriores y permite que las personas sean evaluadas por todo su contexto de trabajo: jefes, pares y subordinados inclusive clientes y proveedores, dando así un panorama más amplio para que el trabajador conozca sus diferentes fortalezas y debilidades. Por otro lado, se encuentra la evaluación en 90<sup>0</sup> Grados que viene siendo una versión mucho más simplificada que la anterior, pero que sesga y limita las capacidades que se pueden desarrollar por parte de los empleados.

#### **2.2.4 La Administración por Objetivos con fines evaluativos**

En los años 50 Aparece un concepto muy importante para las organizaciones, denominado la Administración por Objetivos (APO) cuyo principal precursor es el señor Peter F. Drucker en su obra *The practice of management*, (Drucker, 2006). La APO más que ser un sistema, es una filosofía, que en palabras del señor Naviera es:

*Cualquier dirigente puede utilizar para encauzar el comportamiento de sus colaboradores, está basado en la definición de metas mensurables que deben ser cumplidas en un determinado período de tiempo y que se utiliza para dirigir a la organización, evaluar el desempeño y motivar a los empleados, permitiendo implementar los objetivos globales de la organización por medio de la división de éstos en objetivos asignados a las diferentes unidades e individuos de la misma (Naveira, 2015, pág. 47).*

Gracias a esta filosofía se puede llegar a una concertación de objetivos entre el directivo y el empleador que acarreen beneficios de “Ganar-Ganar” en cuanto a la medición y evaluación del desempeño de cada trabajador.

#### **2.2.5 Beneficios de la concertación de objetivos**

En la Administración por Objetivos se pueden encontrar beneficios a la hora de promover mayor rendimiento profesional, como los mencionados a continuación (Naveira, 2015):

- Se estimulan deseos de encontrar medios para resolver los problemas cotidianos, que se irán presentando en el desarrollo de la actividad.
- logra enriquecer el trabajo de los miembros puesto que se hacen partícipes en el aporte de un proyecto global en el que ellos son parte
- se eleva el nivel de reconocimiento, pues al contar con la opinión de cada persona, se puede incrementar su autoestima y el deseo de llegar a las metas previstas.
- Mejoramiento de las relaciones entre los directivos y sus colaboradores, porque promueven oportunidades de diálogo creativo y no simplemente quedan las asperezas

de haber realizado un mal trabajo que repercute más adelante en la autoestima del trabajador.

- Clarifica las responsabilidades al saber que se espera de él en cada momento.

### **2.2.6 Procedimiento para implementar la evaluación por objetivos**

La metodología para implementar un sistema de administración por objetivos con fines evaluativos para una organización cualquiera se enmarca en el siguiente aparatado. Recordando que siempre se debe tener en cuenta que la propia organización, a través de sus directivos, es la que define sus propios objetivos generales, sin quedar anulada la competencia de aportar a estos, por parte de los mismos empleados.

Para comenzar el primer paso consiste en definirse los objetivos estratégicos y luego adaptar a los mismos los objetivos de la dependencia. En segunda instancia las directivas configuran el plan objetivo anuales considerando no sólo sus propias cifras de producción, sino también las exigencias o expectativas de otros agentes y tercero las decisiones sobre los medios económicos, materiales y humanos aplicados al plan de objetivos están condicionadas por la propia disponibilidad de los mismos y quedan vinculadas por las actividades del presupuesto

En la figura 7 se resume un plan de objetivos, siguiendo un diagrama de flujo en el papel de Gerencias Regionales y Territoriales que participan en la fijación de los objetivos para una Dirección General de Catastro (Naveira, 2015).



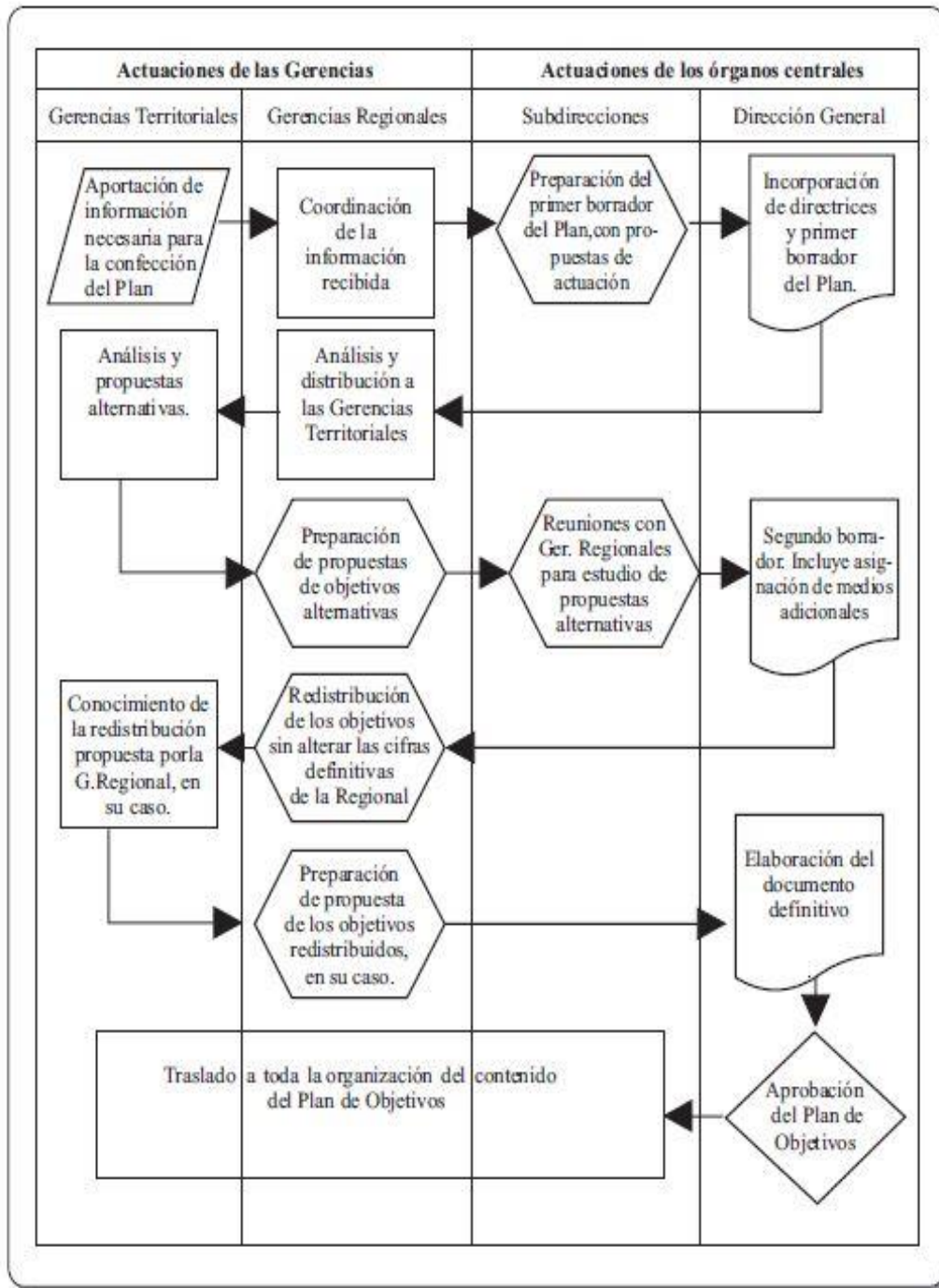


Figura 7: Diagrama del proceso de elaboración del plan de objetivos (Boó, 2000)

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente intervención se realizó desde un enfoque mixto, en el que integra la investigación cualitativa la cual pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (Bonilla Castro, E. y Rodriguez S. P., 2005). Lo cual nos muestra una guía para realizar una búsqueda de información de los manuales de procesos, procedimientos y funciones de los analistas de crédito, para luego ser procesados y de esta manera obtener un sistema de datos que sirve como herramienta de control a la hora de medir el desempeño laboral que tiene cada trabajador.

Además, se integró la investigación cuantitativa la cual se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, que mediante el establecimiento unos postulados expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva (Torres, 2010). Lo cual permite generalizar y normalizar los resultados al momento de aplicar el instrumento de evaluación del desempeño, destinado a obtener resultados cuantificables y medibles para poder ser tomadas como insumo a la hora de tomar decisiones para la organización.

De este modo, la intervención práctica en el banco Mundo Mujer conjuga elementos documentales, procesos de observación y dialogo con jefes de área catalogándose en un enfoque cualitativo el cual se complementa a través de indicadores cuantificables de la gestión del talento.

### **3.2 Tipo de investigación**

La presente práctica, recurrió a una investigación descriptiva, puesto que se pretende describir e identificar el desempeño de los colaboradores, las cuales servirán de insumo para la elaboración de la evaluación de desempeño.

La descripción o identificación puede ser aproximadamente profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos sobresalientes del fenómeno descrito, tal como lo señala (Hugo, 1993), “*Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas situaciones, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás*” ( p. 71). Indispensables a la hora de obtener un claro panorama de lo que se está estudiando y de lo cual se quiere obtener un resultado.

Por lo tanto, para la elaboración de la práctica se utilizó este tipo de investigación, debido a que permite describir los aspectos característicos de los evaluados como lo son los procesos y procedimientos orientadores para desempeñar sus funciones y los cuales se hacen necesarios para la implementación de la evaluación de desempeño por objetivos en el área comercial y aplicado a los analistas de las tres agencias objeto de estudio.

### **3.3 Técnicas de Investigación**

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos en la presente práctica profesional, se definieron las siguientes actividades.

En primera instancia, se precisó identificar procesos fundamentales en la labor del área comercial. Para ello, se realizó una indagación documental, cuya fuente secundaria se constituyó en el descriptivo de funciones y actividades que posee el banco. Complementario a ello, se precisó, la realización de procesos de observación no participante a fin de verificar tareas o funciones que desempeñan los colaboradores frente al cargo.

El segundo objetivo planteado fue la generación de espacios de dialogo con los jefes directos con el fin de sensibilizarlos hacia la concertación de objetivos. Por lo tanto, se precisó la revisión de la Plataforma estratégica del Banco, se comprendieron las metas y objetivos de la organización para articularlas con las metas del área comercial. De este modo, mediante las entrevistas con los jefes de área, se discutió y concertó los objetivos de los analistas de crédito, que en su estructura representan cuatro (4) niveles o categorías de cargos.

Finalmente, se diseñó el procedimiento para implementar la evaluación de desempeño, el cual contempló una primera fase, la concertación de objetivos entre jefe y colaborador, en este caso, en razón a que se han orientado objetivos cuantitativos, es preciso complementar la concertación de objetivos encaminados al desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos, la segunda fase del presente objetivo, fue establecer la implementación de la evaluación de desempeño para el primer semestre 2017.

### **3.4 Población y muestra de la Investigación**

Si bien a lo largo del documento se ha mencionado el crecimiento y expansión del Banco Mundo Mujer, para la presente intervención se concertó con los directivos del área de Gestión Humana, la necesidad de implementar la evaluación de desempeño en el área comercial de las tres (3) agencias de la ciudad de Popayán, en razón a que se trata del área misional para la organización y que se compone del siguiente número de Analistas, constituyéndose de este modo la población a intervenir en la presente practica:

Tabla 2: Distribución de analistas por agencia

<b>Agencia</b>	<b>N° de colaboradores</b>
Agencia del barrio Valencia	23 analistas de crédito
Agencia del barrio Obando	22 analistas de crédito
Agencia del barrio Ciudad Jardín	21 analistas de crédito
<b>TOTAL, POBLACIÓN</b>	<b>66 analistas</b>

Fuente. Elaboración propia

De manera más específica el banco mundo mujer divide los analistas en 4 niveles los cuales son:

- Analista de crédito tipo IV: Son los colaboradores que recién ingresan a la organización y se encuentran en prueba.
- Analista de crédito tipo III: Son los colaboradores que cumplen el periodo de prueba y entran a hacer parte de la organización.
- Analista de crédito tipo II: Son los colaboradores que tienen mayor experiencia y asumen las zonas del mercado de tamaño mediano con un salario mayor que el nivel anterior.
- Analista de crédito tipo I: Son los colaboradores que destacan en la organización y asumen zonas de mercado más grandes y con un salario mayor que el anterior.

Por consiguiente, para la concertación de objetivos se obtiene una muestra a conveniencia de cuarto analistas de crédito de las diferentes agencias, esto con el fin de aumentar la eficiencia en el proceso de obtención de datos.

### **3.5 Fuentes de información**

En esta práctica profesional se utilizaron fuentes de información primaria y también secundaria, con el fin de reunir los suficientes datos, para así contar con una visión completa de los procesos a describir.

#### **3.5.1 Fuentes de información primaria**

Son todas aquellas fuentes de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. (Torres, 2010) Para este caso la información primaria son las entrevistas realizadas directamente a los directores de agencia (jefes) y a sus analistas, otra fuente son las entrevistas realizadas al gerente comercial, al gerente de Talento Humano y a la asesora académica, los cuales ayudan a direccionar esta práctica y definen la estructura del informe.

#### **3.5.2 Fuentes de Información secundaria**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. (Torres, 2010) Para este caso la información secundaria la constituye lo que suministró el Banco Mundo Mujer para el desarrollo de la evaluación, en adición se tomó información secundaria de:

- Manual de funciones para analistas de crédito del Banco Mundo Mujer.
- Procesos y procedimientos para analistas de crédito del Banco Mundo Mujer.
- Fuentes bibliográficas sobre Evaluación del desempeño.
- Se consultaron trabajos de grado o proyectos de graduación.
- Documentos de Internet.

### **3.6 Sistematización de la Información**

Toda la información obtenida fue sistematizada de manera manual y fue plasmada en el presente informe. En primer lugar, la descripción de los manuales de procesos y procedimientos de los analistas de crédito y la plataforma estratégica del Banco Mundo Mujer fue documentada, tal cual como se expone en los resultados del capítulo cuatro. Por otro lado, la conformación y la sesión de trabajo para el comité de evaluación se trabajó en compañía de cuatro analistas de crédito los cuales se apoyaron con cuatro documentos impresos referente al “formato de evaluación de desempeño por objetivos” para poder diligenciar las metas que ellos consideraban pertinentes a cumplir y así llegar a una concertación de objetivos. Más adelante se pondero toda esta información manualmente para poder situarla definitivamente en el “formato de evaluación de desempeño por objetivos” que se encuentra en el numeral 4.1.2.1 del capítulo Resultados de la práctica.

## **4. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA**

### **4.1. Diseño del sistema de evaluación del desempeño**

Para el diseño del sistema de evaluación del desempeño por objetivos se inicia con identificar los procesos fundamentales que el área comercial tiene para los analistas de crédito. Para esto se elaboró un resumen del descriptivo de funciones y actividades que posee el banco y que se presentan a continuación.

#### **4.1.1 Características de Puestos de Trabajo**

Las características de los puestos de trabajo para los analistas de crédito se encuentran definidas o documentadas en la información interna de la empresa. El manual de funciones se cuenta con aspectos como la misión del cargo, objetivos del cargo, funciones del cargo, funciones generales, responsabilidades, nivel funcional del cargo, perfil requerido como lo son los estudios y la experiencia y, por último, se describen las competencias organizacionales y funcionales requeridas por el puesto de trabajo.

Por otro lado, se hace indispensable para la evaluación del desempeño por objetivos, identificar las principales tareas, funciones y responsabilidades los cuales se tienen y se mencionan a continuación.

Principales funciones del cargo:

- Promocionar los servicios ofrecidos por el banco.
- Recibir las solicitudes de crédito de los clientes.
- Visitar al cliente o solicitante en el negocio y/o domicilio con el fin de determinar la voluntad y capacidad de pago.
- Registrar la información de conocimiento del cliente en los respectivos formatos.
- Determinar la necesidad de garantías, en caso de necesitarse codeudor y realizar el análisis de capacidad de pago y voluntad de pago.
- Realizar la confirmación de referencias familiares y comerciales del titular.



- Clasificar el crédito en la tipología del banco.
- Elaborar la propuesta de crédito y sustentarla ante el comité de evaluación.
- Notificar al solicitante sobre la aprobación de desembolso del crédito.

Tareas del cargo:

- Impartir Educación financiera a los clientes.
- Recibir y estar al pendiente de las solicitudes de PQR.
- Seguir las políticas y estrategias asignadas por la superintendencia financiera.
- Estar actualizado frente a las actualizaciones de procesos y procedimientos de su puesto.
- Participar activamente en las reuniones establecidas en el banco
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial y las políticas internas del banco.
- Guardar estricta confidencialidad sobre las operaciones del banco.
- Llevar a cabo todas las funciones asignadas por su superior inmediato.

Responsabilidades del cargo

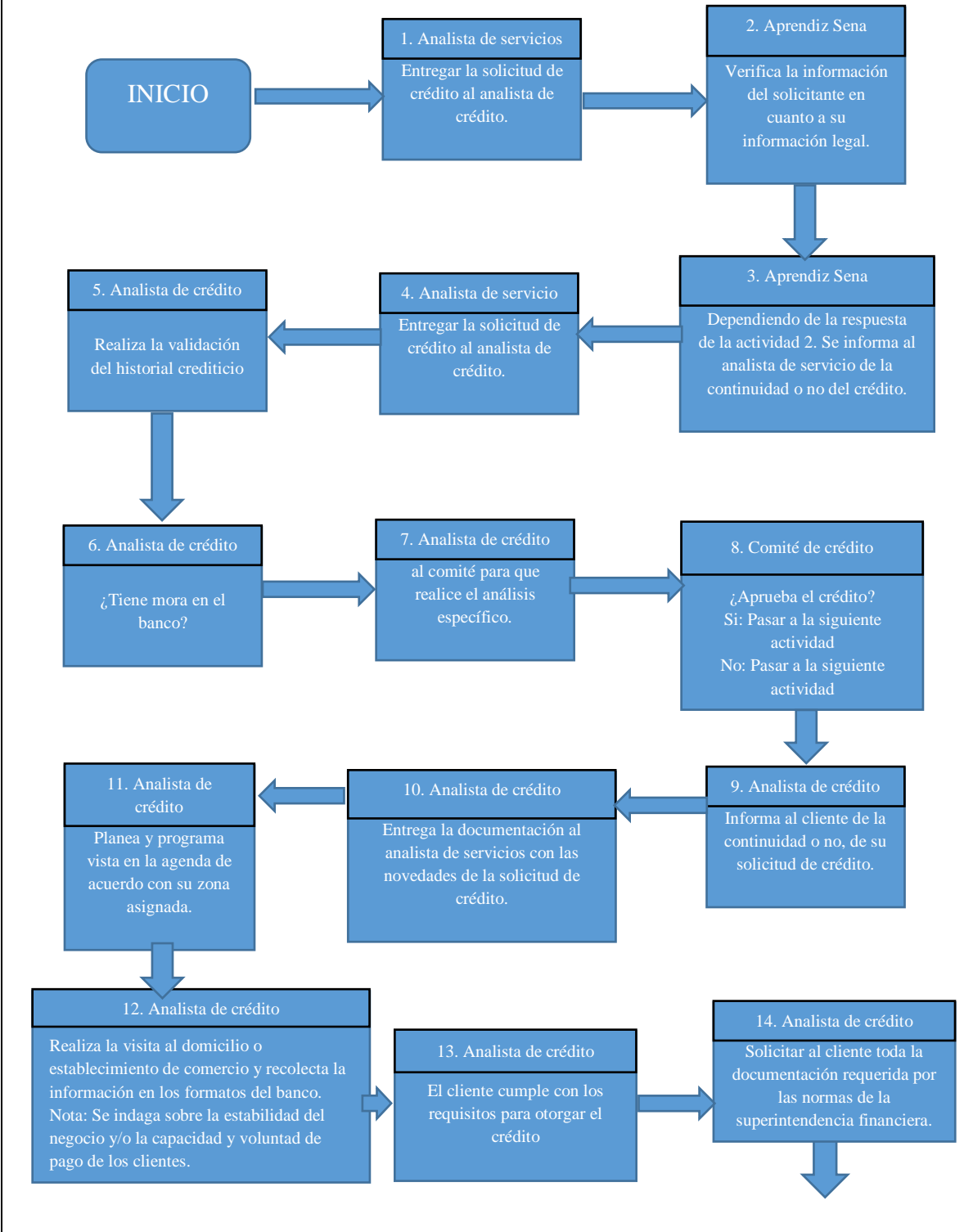
- Dar correcto uso a los valores asignados y evitando la pérdida del patrimonio de la empresa.
- Dar correcto uso a los equipos/maquinas asignadas para el desarrollo de las funciones.

#### **4.1.2. Procedimientos de los cargos de analistas**

##### 4.1.2.1. Diagrama del manual de procesos y procedimientos

La figura 8 que se muestra a continuación, describe gráficamente los procesos y procedimientos para los analistas de crédito, este fue copiado y adaptado para el siguiente informe, de acuerdo con un documento obtenido del banco denominado Plan Interno de Colaboradores (PIC) el cual comprende todas las funciones y su respectiva descripción, acerca de qué manera deben proceder los analistas al momento de otorgar el crédito, lo que viene siendo la misión para este cargo dentro del banco, figura que es indispensable a la hora de estructurar los objetivos en la evaluación de desempeño.

**MANUAL DE PROCESOS**  
**OTORGAMIENTO DE CREDITOS – ANALISTA DE CREDITO**



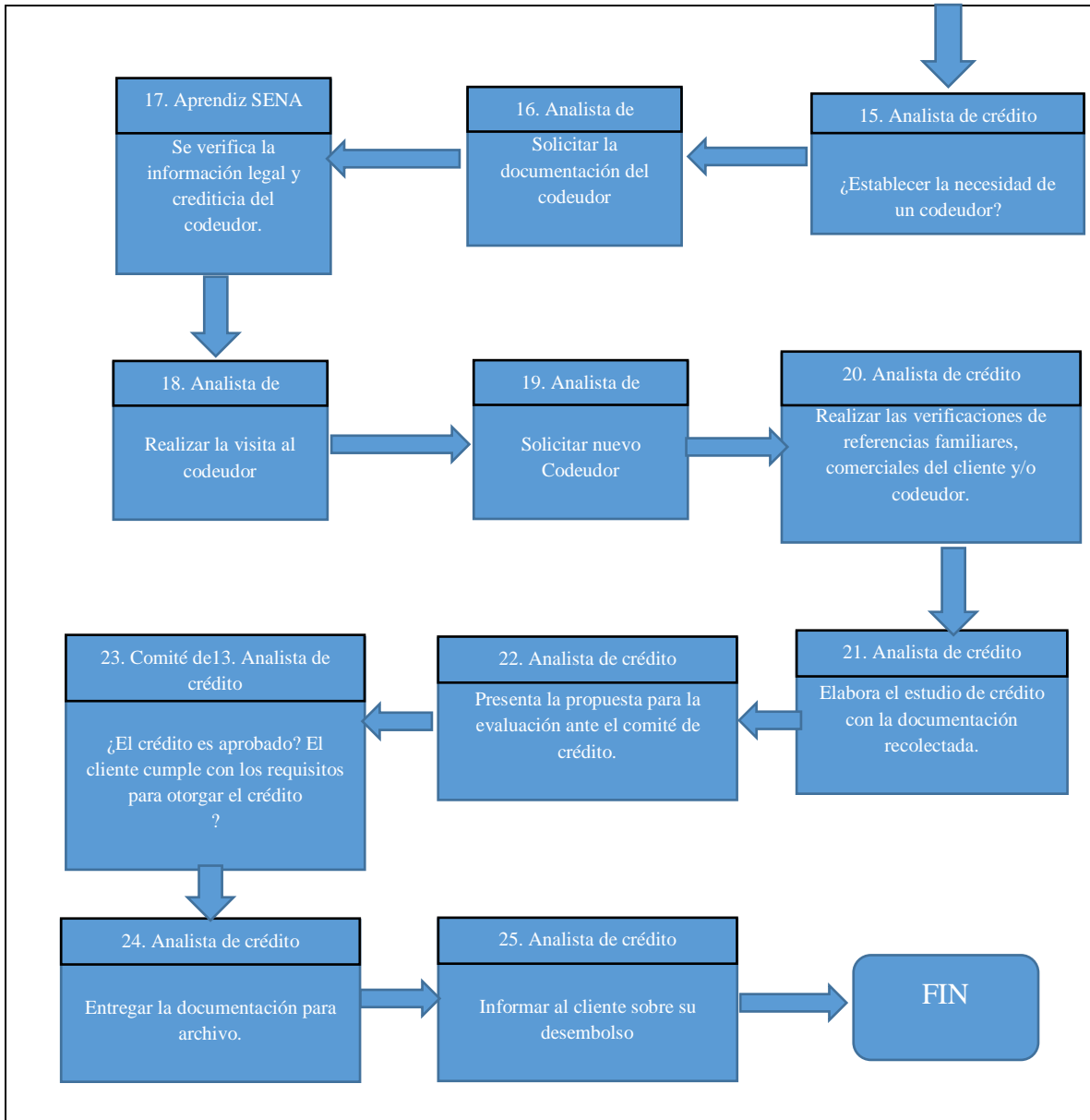


Figura 8: Mapa de procesos y procedimientos analistas de crédito (Banco Mundo Mujer, 2016).

#### 4.1.2.2. Descripción del diagrama de procesos y procedimientos

Continuando con la descripción de las funciones de los analistas de crédito y después de haber presentado el diagrama de procesos y procedimientos, se hace necesario hacer una descripción de cada actividad expuesta en el diagrama, esto con el fin de hacer más fácil de entender para los colaboradores que ingresan al banco y necesitan saber sus actividades principales.

<b>PROCEDIMIENTOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1.	Analista de servicio	Entregar la solicitud de crédito al aprendiz Sena
2.	Aprendiz Sena	Verifica la información del solicitante en cuanto a su información legal.
3.	Aprendiz Sena	Dependiendo de la respuesta de la actividad 2. Se informa al analista de servicio de la continuidad o no del crédito.
4.	Analista de servicio	Entregar la solicitud de crédito al analista de crédito.
5.	Analista de crédito	Realiza la validación del historial crediticio
6.	Analista de crédito	¿Tiene mora en el banco? SI: Pasar a la siguiente actividad NO: Ir a la actividad 8
7.	Analista de crédito	Entrega de la solicitud al comité para que realice el análisis específico.
8.	Comité de crédito	¿Aprueba el crédito? Si: Pasar a la siguiente actividad No: Pasar a la siguiente actividad
9.	Analista de crédito	Informa al cliente de la continuidad o no, de su solicitud de crédito.
10.	Analista de crédito	Entrega la documentación al analista de servicios con las novedades de la solicitud de crédito.
11.	Analista de crédito	Planea y programa en la agenda la visita de acuerdo con su zona asignada.
12.	Analista de crédito	Realiza la visita al domicilio o establecimiento de comercio y recolecta la información en los formatos del banco. Nota: Se indaga sobre la estabilidad del negocio y/o la capacidad y voluntad de pago de los clientes.
13.	Analista de crédito	El cliente cumple con los requisitos para otorgar el crédito Si: Ir a la siguiente actividad No: Ir a la actividad 9
14.	Analista de crédito	Solicitar al cliente toda la documentación requerida por las normas de la superintendencia financiera.

15.	Analista de crédito	¿Establecer la necesidad de un codeudor? Si: Pasar a la siguiente actividad No: Pasar a la actividad 20
16.	Analista de crédito	Solicitar la documentación del codeudor
17.	Aprendiz Sena	Se verifica la información legal y crediticia del codeudor. Aprobada: Pasar a la siguiente actividad No aprobada: Pasar a la actividad 19
18.	Analista de crédito	Realizar la visita al codeudor
19.	Cliente	Solicitar nuevo Codeudor
20.	Analista de crédito	Realizar las verificaciones de referencias familiares, comerciales del cliente y/o codeudor.
21.	Analista de crédito	Elabora el estudio de crédito con la documentación recolectada.
22.	Analista de crédito	Presenta la propuesta para la evaluación ante el comité de crédito.
23.	Comité de crédito	¿El crédito es aprobado? Si: Pasar a la siguiente actividad No: Pasar a la actividad 9
24.	Analista de crédito	Entregar la documentación para archivo.
25.	Analista de crédito	Informar al cliente sobre su desembolso <b>FIN</b>

Tabla 3: Resumen procesos y procedimientos analistas de crédito (Banco Mundo Mujer, 2016).

#### 4.1.3. Diseño de instrumentos de evaluación por objetivos.

Continuando con el diseño del sistema de evaluación del desempeño por objetivos se hace necesario identificar la plataforma estratégica del Banco Mundo Mujer, principalmente la misión y la visión, ya que estos son los objetivos a los cuales los analistas deben apuntar y a la cual la evaluación de desempeño va a comenzar.

**Misión:** Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo (Banco Mundo Mujer, 2015).

**Visión:** Seremos el Banco Líder de la Comunidad (Banco Mundo Mujer, 2015).

## 4.2. Objetivos sistema de evaluación del desempeño por objetivos

Ver anexo 2: Registro fotográfico con el comité de evaluación.

Para la sección de los objetivos los cuales van a ser el insumo principal de la evaluación de desempeño, se propuso y presento por parte del practicante profesional, medir el desempeño de los analistas mediante los siguientes ocho objetivos. Estos objetivos fueron planteados a partir de la lectura del manual de funciones de los analistas y de la plataforma estratégica con la que cuenta el Banco Mundo Mujer. Como se mostrará a continuación los ocho objetivos están enmarcado dentro de unos ejes más globales que ayudan a delimitar y entender mejor la posición de cada objetivo en la evaluación, además cuenta con el indicador cuantitativo en donde se puede visibilizar los datos que serán procesados y por último se realiza una breve justificación de cada objetivo y su importancia para el banco.

Es de agregar que en el anexo 2 se encuentra los soportes más detallados de lo que fue la experiencia vivida en con el comité de evaluación, es decir allí se puede evidenciar la reunión que tuvo el practicante profesional con la muestra de cuatro analistas de crédito y como ellos propusieron las metas las cuales deben cumplir en unos documentos que correspondo al “ED-001 Formato de evaluación de desempeño por objetivos”.



Eje	Objetivo	Indicadores	Justificación
<b>Servicio prestado</b>	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un credito}}{\text{Días establecidos por politica para otorgar un credito}} * 100\% = X\%$	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cómo los analistas están llevando a cabo la promesa de marca a través de un servicio fácil, rápido y oportuno. Se realiza el seguimiento mediante la verificación en las fechas de la solicitud de crédito.
	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Numero de clientes atendidos}}{\text{Numero de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cuántos clientes se están atendiendo en un periodo de tiempo, además se hace necesario para poder verificar que se está prestando el servicio a la gran mayoría de clientes. Se realiza el seguimiento mediante el estudio de las solicitudes de crédito.
	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cuántos clientes se están visitando en un periodo de tiempo, además se hace necesario poder establecer hasta que tope se pueden visitar en este periodo. Se realiza el seguimiento mediante la agenda de visitas.
<b>Apertura en el mercado</b>	Atraer al mayor número de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cómo se expande el mercado existente y como va creciendo el negocio también para poder llevar un control de cuánto va creciendo la cartera

			de la agencia y saber que decisiones tomar cuando no evoluciona la cartera. Se realiza el seguimiento mediante el diligenciamiento de los nuevos clientes en la base de datos de la agencia.
	Afiliar al mayor número de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cómo los analistas de crédito están promocionando los servicios del banco y como están ayudando a que crezca en clientes la agencia. Objetivos necesarios para poder llevar un control de los nuevos servicios adquiridos por los clientes y como repercuten en el próspero desarrollo de la agencia. Se realiza el seguimiento mediante el informe mediante la base de datos de los clientes que solicitan créditos y además adquieren otros productos diferentes.
		Cuenta de ahorro=X	
		Cuenta tu meta=X	
		CDT=X	
		Seguros=X	
<b>Efectividad de créditos en colocación</b>	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cuál analista es el más proactivo y propositivo al momento de presentar solicitudes. Se realiza el seguimiento mediante la calificación que otorga el comité de crédito en formatos impresos donde se evalué cada aspecto.
	Determinar el porcentaje de clientes que	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con credito}} * 100\% = X\%$	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber cómo el dinero puesto en circulación está siendo regresado al banco. Objetivos necesarios para poder llevar un control de la frecuencia y el



	regresan el dinero cada día.		nivel de mora que tienen los clientes con la agencia y si se puede prestar más dinero. Se realiza el seguimiento mediante el informe entregados por los cajeros y los sistemas de información de recaudo de dinero presentes en la agencia.
<b>Recuperación de la cartera</b>	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en prestamo emitido}} * 100\% = X\%$	Se establecen estos objetivos porque se necesita saber en qué porcentaje se regresado el dinero al banco. Se realiza el seguimiento mediante el informe entregados por los cajeros y los sistemas de información de recaudo de dinero presentes en la agencia.

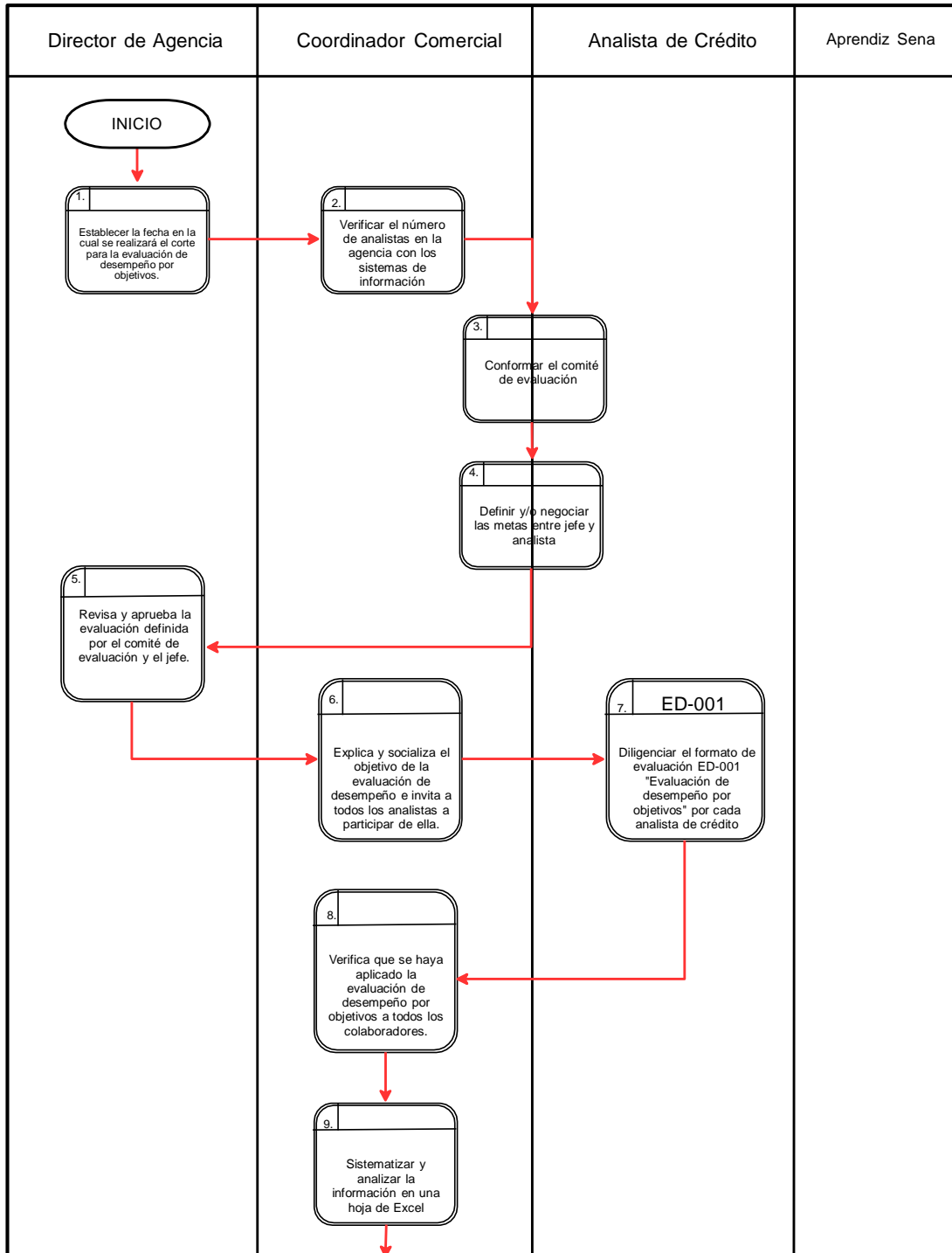
Tabla 4: Objetivos a implementar evaluación de desempeño por objetivos. Elaboración propia

## 5. PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBJETIVOS

**Ver anexo 1:** Formato evaluación del desempeño por objetivos.

La evaluación de desempeño fue implementada de acuerdo con la secuencia de actividades que se muestran en la figura 9. Primero se estableció la fecha de aplicación junto con el director de agencia para el día lunes 14 de agosto de 2017, en este día se tuvieron que cumplir dos actividades por falta de tiempo, en la mañana se estableció el comité de evaluación junto con 4 analistas de crédito y el coordinador comercial el cual actuaría directamente como mediador para establecer los objetivos por parte del banco, gracias al comité se establecieron los objetivos que serían aplicados al formato llamado “ED001 formato de evaluación de desempeño por objetivos” y que posteriormente en la tarde sería aplicada a toda la planta personal de analistas en la agencia valencia, aquí cabe hacer una observación, es decir en el informe todo el tiempo se planteó aplicar la evaluación en las 3 agencias del banco, sin embargo esto no se va a realizar porque no es necesario o sería redundar, ya que a nivel de la ciudad las agencias se coordinan de la misma forma, es decir los procesos, procedimientos y funciones no cambian en absolutamente nada y al aplicarla en una agencia se aplica de igual forma a las demás. Por consiguiente, solo se trabajó en la agencia del Valencia que es la más asequible. Continuando con la implementación de la evaluación, se fotocopiaron 23 formatos ED-001 y los cuales fueron entregados a los analistas y mediante la comparación de los sistemas de información del banco, en donde se registra la información de los créditos de cada cliente se fue diligenciando la información para así al final tener los resultados del desempeño de cada analista. Posteriormente el coordinador comercial es el encargado de sistematizar todos los resultados obtenidos y tomar las decisiones relacionado a la promoción de un cargo de mayor responsabilidad, de acuerdo con el desempeño obtenido por el analista de crédito.

En esta sección se define el modelo y el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño por objetivos para los analistas de crédito del Banco Mundo Mujer.



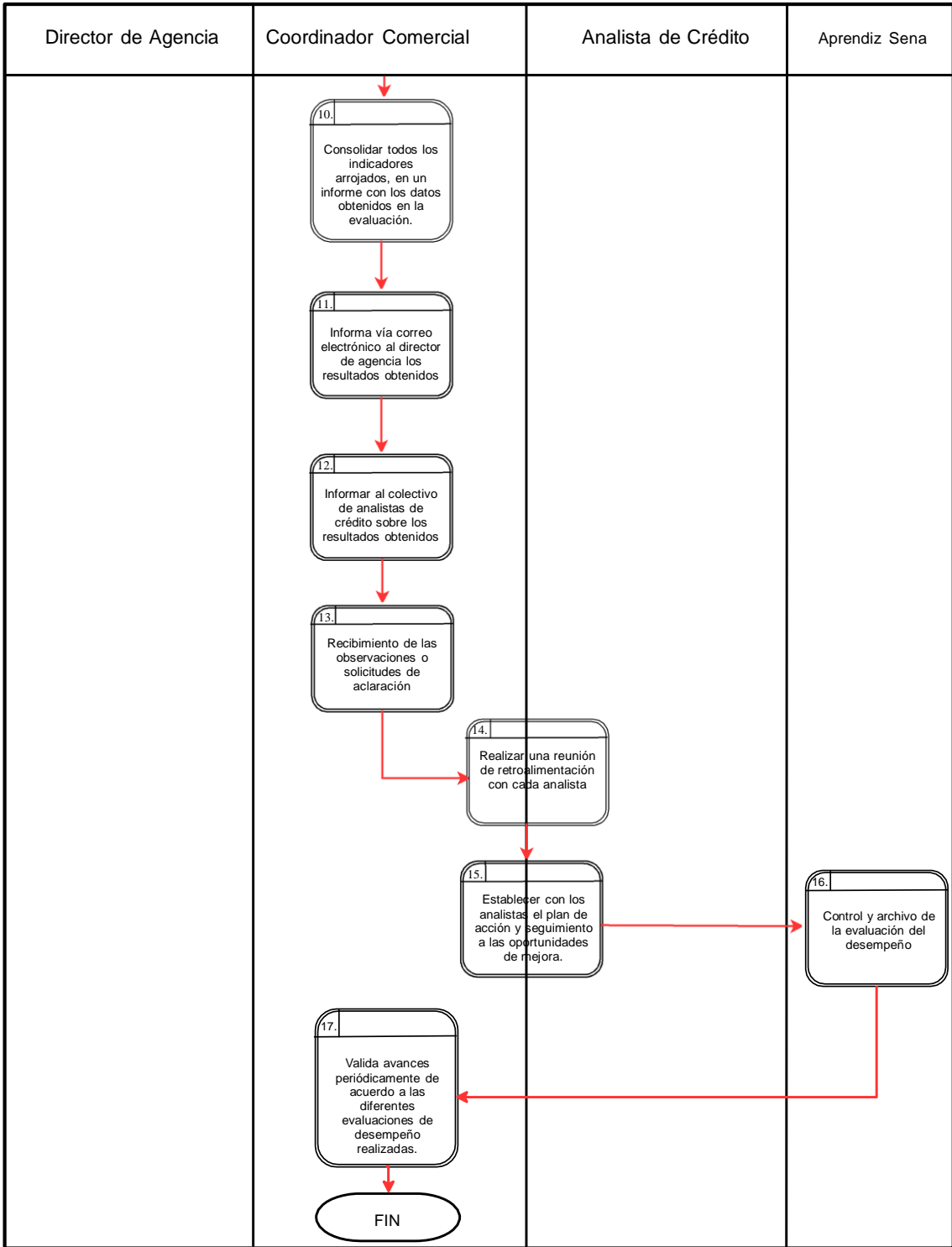


Figura 9: Mapa de procesos y procedimientos Evaluación de Desempeño por objetivos. Elaboración propia

### Descripción De Actividades:

No.	Actividad	Responsable	Formato
1.	Establecer la fecha en la cual se realizará el corte para la evaluación de desempeño por objetivos.	Director de agencia	
2.	Verificar el número de analistas en la agencia con los sistemas de información	Coordinador comercial	
3.	Conformar el comité de evaluación	Coordinador comercial	
4.	Definir y/o negociar las metas entre jefe y analista	Coordinador comercial y analistas de crédito.	
5.	Revisa y aprueba la evaluación definida por el comité de evaluación y el jefe.	Director de agencia	
6.	Explica y socializa el objetivo de la evaluación de desempeño e invita a todos los analistas a participar de ella.	Coordinador comercial	
7.	Diligenciar el formato de evaluación ED-001 Evaluación de desempeño por objetivos por cada analista de crédito	Analista de crédito	ED-001
8.	Verifica que se haya aplicado la evaluación de desempeño por objetivos a todos los colaboradores.	Coordinador comercial	
9.	Sistematizar y analizar la información en una hoja de Excel	Coordinador comercial	
10.	Consolidar todos los indicadores arrojados, en un informe con los indicadores obtenidos en la evaluación.	Coordinador comercial	
11.	Informa vía correo electrónico al director de agencia los resultados obtenidos	Coordinador comercial	
12.	Informar al colectivo de analistas de crédito sobre los resultados obtenidos	Coordinador comercial	
13.	Recibimiento de las observaciones o solicitudes de aclaración	Coordinador comercial	
14.	Realizar una reunión de retroalimentación con cada analista	Coordinador comercial	
15.	Establecer con los analistas el plan de acción y seguimiento a las oportunidades de mejora.	Coordinador comercial	
16.	Control y archivo de la evaluación del desempeño	Aprendiz Sena	
17.	Valida avances periódicamente de acuerdo con las diferentes evaluaciones de desempeño realizadas.	Coordinador comercial	

Tabla 5: Resumen actividades a desarrollar Evaluación de desempeño por objetivos. Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. La implementación de la evaluación de desempeño por objetivos acarrea beneficios para los analistas de crédito, ya que se está tomando en cuenta sus opiniones y necesidades, para que de esta manera puedan desempeñar mejor su trabajo y sientan que pueden cumplir las metas que se proponen.
2. La Evaluación de desempeño por objetivos permite definir metas conjuntas entre la organización y colaboradores a través del dialogo y la concertación, de este modo se establecen objetivos realizables y que ayuden a motivar a los analistas, ya que ellos mismos están estableciendo sus propias metas que saben que pueden realizar perfectamente.
3. Una evaluación de desempeño por objetivos bien aplicada ayuda a que los colaboradores desarrollen la capacidad de evaluar y evaluarse a ellos mismos, ayuda a mejorar la empatía entre jefe y colaborador y así fortalecerse mucho más, y finalmente gracias a la Evaluación de Desempeño se fortalece la comunicación a nivel de la organización.
4. Gracias a un sistema de evaluación de desempeño se obtiene oportunamente el Feedback o retroalimentación el cual es muy importante como instrumento para saber sobre el desempeño del colaborador y así construir sobre la base de sus resultados, comentarios positivos y constructivos.
5. Si bien el sistema de Evaluación centra sus acciones de ellas en resultados individuales, a partir del levantamiento de procesos y procedimientos, se percibe las dinámicas organizacionales se construyen en equipos de trabajo; por lo tanto, concertar logros individuales implica las responsabilidades de todos en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la evaluación de desempeño por objetivos se haga semestralmente en razón a que es el tiempo que se requiere para ir reuniendo la información, además es el tiempo necesario para que los analistas alcancen o puedan cumplir todos los objetivos propuestos.
2. Se sugiere que el comité de evaluación se esté renovando después de cada corte en la evaluación de desempeño, ya que muchos analistas pueden tener mejores ideas o plantear los objetivos de diferentes maneras que beneficien al banco y a ellos mismos. Además, procurar que el comité siempre este conformado por los directivos, los jefes y los mismos analistas de crédito.
3. Se recomienda hacer más visibles este tipo de iniciativas de evaluar al personal, mediante campañas por correo electrónico y mediante sesiones de capacitación, ya que muchos colaboradores puedan que no conozcan las ventajas que conlleva concertar objetivos conjuntamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alma Lilia Sapién-Aguilar, M. d.-D.-H.-Z. (2016). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360 GRADOS Y POR FACTORES DE EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA MEXICANA. *PUBLICACIONES - Facultad de Educación y Humanidades Campus de Melilla.*, 13-29.
- Banco Mundo Mujer. (1 de Enero de 2015). *Banco Mundo Mujer*. Obtenido de Banco Mundo Mujer: <https://www.bmm.com.co/>
- Banco Mundo Mujer. (2016). *PIC - Plan Interno de Colaboradores*. Popayán: BMM.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez S. P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales.* . Bogotá: Norma.
- Boó, I. D. (2000). *Aplicación del método de Dirección*. Madrid: Base de Datos ISOC.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición*. México: Editora Atlas S.A.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Fernandes, Domingos, J., Sotolongo Sánchez, Maria, Martínez Martínez, & Cristóbal, C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. *Ingeniería Industrial 2016 XXXVII (2)*, 178-189.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., & Harrell-Cook, G. y. (1999). Human Resources Managements: Some New Directions. *Journal of Management*, 385-415.
- Hernández, Álvarez, Naranjo. (2006). *EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Hugo, C. (1993). *Elementos de la investigación*. Santa Fe de Bogotá: El buho ltda.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: systems and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 669-727.



- Montoya, A., & César. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO*. Argentina: Visión de Futuro, vol. 11, núm. 1.
- Naveira, A. M. (2015). EL funcionamiento de La administración bajo un sistema de dirección Por objetivos: una necesidad y un nuevo enfoque Para Los órganos de control. *Revista española de control externo*, 39-64.
- P, B. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations (Canadian)*, 111-135.
- Pablos Teijeiro, J. M., & Biedma Ferrer, J. M. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*,, 1-18.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford.
- Pérez, E. Ortiz & A. (2014). *Propuesta para pilotear una aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, bajo el enfoque de 360° en una empresa de calzado*. Valle de Santiago, Guanajuato: Handbook ©ECORFAN.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 179-192.
- Peteraf, M. y. (2003). Unraveling the Resource-based Triangle. *Managerial and Decision Economics*, 309-323.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective. *International Journal of Human Resource*, 301-326.

# ANEXOS

Anexo 1: Formato evaluación del desempeño por objetivos, con los resultados obtenidos del comité de evaluación.

BANCO MUNDO MUJER S.A								
Nombre analista de crédito: _____						Fecha: _____		
Nombre cartera asignada: _____								
Agencia: _____								
Objetivos Individuales								
Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento	Observaciones
Servicio prestado	1	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un crédito}}{\text{Días establecidos por política para otorgar un crédito}} * 100\% = X\%$	0%	83%	Días		
	2	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Numero de clientes atendidos}}{\text{Numero de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	0%	71%	Clientes		
	3	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	0%	85%	Visitas realizadas		
Apertura en el mercado	4	Atraer al mayor numero de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	0	59%	Clientes		
	5	Afiliar al mayor numero de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	0	6	Servicios adquiridos		
			Cuenta de ahorro=X	0				
			Cuenta tu meta=X	0				
			CDT=X	0				
		Seguros=X	0					
Efectividad de créditos en colocación	6	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	01-may	94%	Calificación entregada por el comité de crédito		
	7	Determinar el porcentaje de clientes que regresan el dinero cada día.	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con crédito}} * 100\% = X\%$	0%	93%	Porcentaje de cumplimiento		
Recuperación de la cartera	8	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en prestamo emitido}} * 100\% = X\%$	0%	93%	Porcentaje de recuperación		
Acciones de mejora: _____								

### Objetivos colectivos

Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento	Observaciones
Crecimiento de la agencia	1	Aumentar la participación en el mercado	$\frac{\text{Total clientes con creditos}}{\text{Total de clientes potenciales por zona}} * 100\% = X\%$			No de clientes	A	
	2	Aumentar el numero de clientes en la agencia	$\frac{\text{No clientes presente} - \text{No clientes mes anterior}}{\text{No clientes mes anterior}} * 100\% = X\%$			Porcentaje de variación	NA	

Acciones de mejora: \_\_\_\_\_

Nivel de cumplimiento (NC)	Porcentaje de cumplimiento	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 90 y 100	Cumple las expectativas y metas pactadas
Alto (A)	Entre 80 y 89	Cumple la mayoría de las expectativas y metas pactadas
Medio (M)	Entre 50 y 79	Cumple parcialmente las metas pactadas
Bajo (B)	Entre 25 y 50	No cumple as expectativas ni metas programadas
Muy Bajo	inferior al 25%	Incumplimiento total de metas

ANEXO 2: Experiencia recopilada con la muestra de los cuatro analistas de crédito o el mismo comité de evaluación.















ANEXO 2: Experiencia recopilada con la muestra de los cuatro analistas de crédito o el mismo comité de evaluación, correspondiente al formato donde ellos propusieron las metas a completar.

FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS  
BANCO MUNDO MUJER S.A

Nombre analista de crédito: David Feitan

Fecha: 14-08-2017

Nombre cartera asignada: microcrédito (4027)

Agencia: valencia

Objetivos Individuales

Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento	Observaciones
Servicio prestado	1	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un crédito}}{\text{Días establecidos por política para otorgar un crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Días	90%	
	2	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	0%		Clientes	80%	
	3	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	0%		Visitas realizadas	80%	
Apertura en el mercado	4	Atraer al mayor numero de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	0		Clientes	70%	
	5	Afiliar al mayor numero de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	0		Servicios adquiridos	5	
			Cuenta de ahorro=X	0				
			Cuenta tu meta=X	0				
CDT=X			0					
	Seguros=X	0						
Efectividad de créditos en colocación	6	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	1		Calificación entregada por el comité de crédito	90% 90%	
	7	Determinar el porcentaje de clientes que regresan el dinero cada día.	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de cumplimiento	95%	
Recuperación de la cartera	8	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en prestamo emitido}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de recuperación	95%	

Acciones de mejora: \_\_\_\_\_

Nivel de cumplimiento (NC)	Porcentaje de cumplimiento	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 90 y 100	Cumple las expectativas y metas pactadas
Alto (A)	Entre 80 y 89	Cumple la mayoría de las expectativas y metas pactadas
Medio (M)	Entre 50 y 79	Cumple parcialmente las metas pactadas
Bajo (B)	Entre 25 y 50	No cumple as expectativas ni metas programadas
Muy Bajo	Inferior al 25%	Incumplimiento total de metas



**FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS  
BANCO MUNDO MUJER S.A**

Nombre analista de crédito: MARLY MARCA MORA Fecha: 14-08-24

Nombre cartera asignada: AGROPECUARIA 2083

Agencia: Valencia

**Objetivos Individuales**

Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento	Observaciones
Servicio prestado	1	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un crédito}}{\text{Días establecidos por política para otorgar un crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Días	92%	clientes con paz y ser o por días
	2	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	0%		Clientes	50%	dependiendo si son efectivos, o por información o por información
	3	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	0%		Visitas realizadas	80%	dependiendo de las distancias
Apertura en el mercado	4	Atraer al mayor numero de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	0		Clientes	70%	
	5	Afiliar al mayor numero de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	0		Servicios adquiridos	8	
			Cuenta de ahorro=X	0				
			Cuenta tu meta=X	0				
			CDT=X	0				
Seguros=X	0							
Efectividad de créditos en colocación	6	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	1		Calificación entregada por el comité de crédito	95%	
	7	Determinar el porcentaje de clientes que regresan el dinero cada día.	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de cumplimiento	95%	
Recuperación de la cartera	8	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en prestamo emitido}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de recuperación	95%	

Acciones de mejora: \_\_\_\_\_

Nivel de cumplimiento (NC)	Porcentaje de cumplimiento	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 90 y 100	Cumple las expectativas y metas pactadas
Alto (A)	Entre 80 y 89	Cumple la mayoría de las expectativas y metas pactadas
Medio (M)	Entre 50 y 79	Cumple parcialmente las metas pactadas
Bajo (B)	Entre 25 y 50	No cumple as expectativas ni metas programadas
Muy Bajo	inferior al 25%	Incumplimiento total de metas



**FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS  
BANCO MUNDO MUJER S.A**

Nombre analista de crédito: Adriana Costera Fecha: 14-08-2017  
 Nombre cartera asignada: Pequeña Empresa  
 Agencia: Vulcania

**Objetivos Individuales**

Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento	Observaciones
Servicio prestado	1	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un crédito}}{\text{Días establecidos por política para otorgar un crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Días	60%	
	2	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	0%		Clientes	70%	
	3	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	0%		Visitas realizadas	40%	
Apertura en el mercado	4	Atraer al mayor numero de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	0		Clientes	40%	
	5	Afiliar al mayor numero de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	0		Servicios adquiridos	3	
			Cuenta de ahorro=X	0				
			Cuenta tu meta=X	0				
			CDT=X	0				
	Seguros=X	0						
Efectividad de créditos en colocación	6	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	1		Calificación entregada por el comité de crédito	95%	
	7	Determinar el porcentaje de clientes que regresan el dinero cada día.	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de cumplimiento	90%	
Recuperación de la cartera	8	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en préstamo emitido}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de recuperación	90%	

Acciones de mejora: \_\_\_\_\_

Nivel de cumplimiento (NC)	Porcentaje de cumplimiento	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 90 y 100	Cumple las expectativas y metas pactadas
Alto (A)	Entre 80 y 89	Cumple la mayoría de las expectativas y metas pactadas
Medio (M)	Entre 50 y 79	Cumple parcialmente las metas pactadas
Bajo (B)	Entre 25 y 50	No cumple as expectativas ni metas programadas
Muy Bajo	Inferior al 25%	Incumplimiento total de metas



**FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS  
BANCO MUNDO MUJER S.A**

Nombre analista de crédito: Andrés López Fecha: 14-08-17

Nombre cartera asignada: MUCO

Agencia: VIALENCIA

**Objetivos Individuales**

Eje	No	Objetivo	Indicadores	Desempeño	Metas	Unidad de medida	Nivel de Cumplimiento
Servicio prestado	1	Solucionar en el menor tiempo las necesidades del cliente.	$\frac{\text{Días en que se otorga un crédito}}{\text{Días establecidos por política para otorgar un crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Días	90%
	2	Prestar el servicio al mayor número de clientes.	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes del banco}} * 100\% = X\%$	0%		Cientes	85%
	3	Visitar a La totalidad de los clientes que solicitan crédito.	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{No de Solicitudes de clientes}} * 100\% = X\%$	0%		Visitas realizadas	90%
Apertura en el mercado	4	Atraer al mayor numero de clientes nuevos al banco.	Número de clientes nuevos por día=X	0		Cientes	55%
	5	Afiliar al mayor numero de cliente en la zona, a diversos productos financieros por días.	Tarjeta debito=X	0		Servicios adquiridos	8
			Cuenta de ahorro=X	0			
			Cuenta tu meta=X	0			
			CDT=X	0			
Seguros=X	0						
Efectividad de créditos en colocación	6	Presentar la propuesta de crédito en la escala de 1 a 5 (5 es el mejor) de la agencia.	Tiene un orden al momento de presentar las propuestas de crédito	1		Calificación entregada por el comité de crédito	95%
	7	Determinar el porcentaje de clientes que regresan el dinero cada día.	$\frac{\text{Número de clientes que regresan el dinero antes del mes}}{\text{Número de clientes con crédito}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de cumplimiento	90%
Recuperación de la cartera	8	Gestionar la efectiva recuperación de la cartera en cada día.	$\frac{\text{Dinero recuperado}}{\text{Total dinero en prestamo emitido}} * 100\% = X\%$	0%		Porcentaje de recuperación	90%

Acciones de mejora: \_\_\_\_\_

Nivel de cumplimiento (NC)	Porcentaje de cumplimiento	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 90 y 100	Cumple las expectativas y metas pactadas
Alto (A)	Entre 80 y 89	Cumple la mayoría de las expectativas y metas pactadas
Medio (M)	Entre 50 y 79	Cumple parcialmente las metas pactadas
Bajo (B)	Entre 25 y 50	No cumple as expectativas ni metas programadas
Muy Bajo	Inferior al 25%	Incumplimiento total de metas