

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño  
por competencias para el área comercial de la CRAC  
RAÍZ SAA - Zona Centro 1**

Minaya Gamarra Giovanna Paola  
Nunura Miranda Luis Felipe

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Zósimo Anglas Urdanegui

### **Dedicatoria**

A Dios, el que me ha dado fortaleza para seguir siempre adelante y guiar mis pasos. De igual forma dedico este trabajo de investigación a mis Padres Víctor Minaya y Ada Gamarra que han sabido formarme con buenos sentimientos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, a mis hermanas Roxana y Yuliana por demostrarme la gran fe que tienen en mí.

De manera muy especial dedico a mi abuelita Lola Meza de Gamarra, por estar pendiente de mis avances y soñar con mi crecimiento profesional.

Giovanna Paola Minaya Gamarra  
A quienes me dejan huellas a seguir Rufino,  
Juanita, Naty y Felipe.

Luis Felipe Nunura Miranda

### **Agradecimiento**

A los trabajadores de CRAC RAIZ SAA – ZONA CENTRO 1 por su apoyo en la información interna de su institución, en las encuestas del presente estudio quienes fueron objeto de estudio.

Al Docente David Anglas, quien con su conocimiento y experiencia nos supo guiar para la elaboración del trabajo de investigación.

## Índice

Agradecimiento .....	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	xvi
Capítulo I Generalidades.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.2. Evaluación de desempeño por competencias .....	19
1.2.1. Problema General. ....	21
1.2.2. Problema Específicos.....	21
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	22
1.3.1. Justificación práctica. ....	22
1.3.2. Justificación teórica.....	22
1.4. Propósito del trabajo de investigación .....	23
1.4.1. Objetivo general. ....	23
1.4.2. Objetivos Específicos. ....	23
1.5. Aspectos metodológicos.....	24
1.5.1. Método general. ....	24
1.5.2. Método específico. ....	24
1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación .....	25
1.6.1. Alcances.....	25
1.6.2. Limitaciones. ....	25
Capítulo II Marco Teórico .....	26
2.1. Marco teórico.....	26

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.....	26
2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema. ....	36
2.1.3. Otras Bases teóricas.....	38
Capítulo III El Diagnóstico .....	42
3.1. Determinación del problema.....	42
3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.....	44
3.1.2. Sustento de evidencias. ....	48
3.2. Análisis Organizacional .....	64
3.2.1. La Organización.....	64
3.2.2. Entorno Organizacional.....	65
3.3. Análisis de Stakeholders .....	73
Capítulo IV La Formulación .....	75
4.1. Determinación de objetivos y medios.....	75
4.1.1. Objetivo General del plan de gestión. ....	75
4.1.2. Objetivos Específicos del plan de gestión. ....	75
4.1.3. Árbol de Objetivos y Medios.....	76
4.1.4. Sustento de evidencias .....	80
4.2. Análisis de Alternativas .....	84
4.3. Productos .....	86
4.3.1. Producto 1: Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	87
4.3.2. Producto 2: Boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ. ....	87
4.3.3. Producto 3: Formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	88

4.3.4.	Producto 4: Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	88
4.3.5.	Producto 5: Ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ.....	89
4.3.6.	Producto 6: Ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ.....	90
4.3.7.	Producto 7: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ.....	91
4.3.8.	Producto 8: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ.....	92
4.3.9.	Producto 9: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ.....	93
4.3.10.	Producto 10: Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ. ....	94
4.3.11.	Producto 11: Plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ. ....	95
4.3.12.	Producto 12: Formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.....	96
4.4.	Actividades.....	96
Capítulo V La Propuesta de Implementación .....		99
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación .....	99
5.2.	Identificación de Recursos Críticos .....	99
5.2.1.	Comunicación estratégica.....	99
5.2.2.	Incidencia en Stakeholders.....	101
5.2.3.	Recursos Humanos.....	102
5.2.4.	Recursos Financieros.....	102
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	103
5.2.6.	Recurso Tiempo.....	103
5.3.	Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional).....	103



5.4. Metas periodo de 3 años .....	104
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	106
6.1. Análisis de Viabilidad.....	106
6.1.1. Viabilidad política. ....	106
6.1.2. Viabilidad técnica. ....	106
6.1.3. Viabilidad social. ....	107
6.1.4. Viabilidad presupuestal. ....	107
6.1.5. Viabilidad operativa. ....	107
6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores .....	108
6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico-gerencial.....	109
6.3.1. Generación de valor público.....	109
Capítulo VII Seguimiento.....	111
7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento .....	111
7.2. Desarrollo de Indicadores de resultado .....	112
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	115
Anexos .....	120
Anexo 1	121
Producto 1: Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	121
Anexo 2	122
Producto 2: Boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ. ....	122
Anexo 3	123
Producto 3: Formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	123
Anexo 4	124

Producto 4: Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ.....	124
Anexo 5	126
Producto 5: Ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ. ....	126
Anexo 6	127
Producto 6: Ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ. ....	127
Anexo 7	129
Producto 7: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ. ....	129
Anexo 8	131
Producto 8: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ. ....	131
Anexo 9	133
Producto 9: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ. ....	133
Anexo 10.....	135
Producto 10: Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ. ....	135
Anexo 11.....	136
Producto 11: Plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.	136
Anexo 12.....	137
Producto 12: Formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.....	137
Anexo 13.....	138
Árbol de problemas y de causas.....	138
Anexo 14.....	139

Matriz de consistencia .....	139
Anexo 15.....	140
Glosario de términos.....	140

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Foda de la Empresa</i> .....	70
Tabla 2 <i>Ratios de morosidad según días de incumplimiento por Caja Rural al 31 de diciembre 2020</i> .....	72
Tabla 3 <i>Análisis de Stakeholders</i> .....	73
Tabla 4 <i>Actividades a ser realizadas por producto</i> .....	97
Tabla 5 <i>Recursos críticos de la comunicación estratégica</i> .....	100
Tabla 6 <i>Recursos críticos relacionados a los stakeholders</i> .....	101

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Árbol de problemas</i> .....	47
Figura 2. <i>¿Tienes claro los objetivos estratégicos de la institución?</i> .....	50
Figura 3. <i>¿Consideras que tus objetivos personales están alineados a los objetivos de la institución?</i> .....	50
Figura 4. <i>¿Tienes claro las pautas que se aplican en la evaluación de tu desempeño laboral?</i> .....	51
Figura 5. <i>¿Consideras claro los procedimientos, normas y disposiciones de la institución?</i> .....	51
Figura 6. <i>¿Qué tan de acuerdo estas con las políticas crediticias que emplea la institución?</i> .....	52
Figura 7. <i>¿Consideras que la segmentación de mercado en micro finanzas es la adecuada?</i> .....	53
Figura 8. <i>¿Consideras que la evaluación de desempeño laboral se realiza en fechas no establecidas?</i> .....	54
Figura 9. <i>¿Consideras que los instrumentos de evaluación de desempeño laboral se encuentran descontextualizados?</i> .....	54
Figura 10. <i>¿Consideras que las herramientas de evaluación de desempeño laboral se encuentran actualizadas?</i> .....	55
Figura 11. <i>¿Consideras adecuado los recursos para recompensar el buen desempeño de los colaboradores en la institución?</i> .....	55
Figura 12. <i>¿El conocimiento transmitido en las capacitaciones te permitió desarrollar habilidades para emplearlas en tus funciones diarias?</i> .....	56
Figura 13. <i>¿Tus habilidades están orientadas a cumplir la promesa de valor de la institución?</i> .....	57
Figura 14. <i>¿Tienes las herramientas de gestión necesarias para solucionar problemas y evitar riesgos futuros?</i> .....	57
Figura 15. <i>¿Tienes la capacidad de tomar decisiones para brindar oportuna respuesta al cliente?</i> .....	58
Figura 16. <i>¿Qué tan alineado está tu conducta al desarrollo de la línea de carrera en la institución?</i> .....	59
Figura 17. <i>¿Consideras que tu comportamiento está alineado usualmente a los principios éticos de la organización?</i> .....	60

Figura 18. <i>¿Consideras objetiva la línea de carrera que ofrece la institución? .....</i>	60
Figura 19. <i>¿Consideras adecuado que se apliquen estrategias de retroalimentación (feedback)? .....</i>	61
Figura 20. <i>¿La comunicación que actualmente se da en la organización, en los diferentes grupos, es la adecuada?.....</i>	62
Figura 21. <i>¿Consideras adecuado el seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño laboral?.....</i>	62
Figura 22. <i>¿Los cambios constantes de gerentes perjudican el clima de la institución? .....</i>	63
Figura 23. <i>¿La cantidad de colaboradores encargadas en el área de RRHH es el adecuado para la institución?.....</i>	63
Figura 24. <i>Composición Accionaria.....</i>	67
Figura 25. <i>Organigrama de la Unidad financiera Raíz. ....</i>	68
Figura 26. <i>Árbol de Objetivos y medios.....</i>	76
Figura 27. <i>Autoevaluación.....</i>	91
Figura 28. <i>Evaluación supervisión inmediato .....</i>	92
Figura 29. <i>Evaluación equipo de trabajo. ....</i>	93
Figura 30. <i>Evaluación Cliente externo.....</i>	94
Figura 31. <i>Arquitectura Institucional .....</i>	104
Figura 32. <i>Metas periodo 3 años.....</i>	105
Figura 33. <i>Plano de influencias y dependencias entre actores .....</i>	108
Figura 34. <i>Histograma Plano de influencias y dependencias entre actores .....</i>	109

## Resumen

Las instituciones financieras desempeñan un papel importante en el desarrollo y crecimiento económico, un pilar fundamental para el éxito es el recurso humano, por ello es importante centrarse en mejorar los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores. En este propósito, se desarrolla el presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para el área comercial de la CRAC Raíz SAA de la zona centro 1”. En ese mismo sentido, se plantea por objetivo general el diseñar e implementar un sistema de evaluación bajo la metodología de gestión por competencias de la doctora Martha Alles, especialista en recursos humanos.

En este orden de ideas, se desarrollan los métodos específicos: inductivo y deductivo, que han permitido obtener por resultado el diseño de tres productos como parte del sistema: el primer producto es un instrumento de evaluación asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios. El segundo producto, es una herramienta de medición de resultados de 360 grados, y finalmente como tercer producto se tiene un programa de retroalimentación que refuerza la coherencia y consistencia del sistema propuesto.

Finalmente, la aplicación de este sistema de evaluación por competencias busca mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo de los colaboradores alineados al plan estratégico de la empresa.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño, conocimientos, habilidades y comportamientos.

## **Abstract**

Financial institutions play an important role in economic development and growth, a fundamental pillar for success is human resources, so it is important to focus on improving the knowledge, skills and behavior of employees. In this purpose, the present research work entitled "Proposal of a performance evaluation system for the commercial area of the CRAC Raíz SAA of zone center 1" is developed. In the same sense, the general objective is to design and implement an evaluation system under the competency-based management methodology of Dr. Martha Alles, a specialist in human resources.

In this order of ideas, the specific methods are developed: inductive and deductive, which have allowed to obtain the design of three products as part of the system: the first product is an evaluation instrument associated with the dimensions: knowledge, skills and behaviors of the officials. The second product is a 360-degree results measurement tool, and finally, as a third product, there is a feedback program that reinforces the coherence and consistency of the proposed system.

Finally, the application of this competency evaluation system seeks to improve performance through the timely and systematic evaluation of the results of the work of the collaborators aligned with the strategic plan of the company.

Keywords: performance evaluation, knowledge, skills and behaviors.



## Introducción

La institución financiera CRAC Raíz es una de las empresas que promueve el desarrollo de la pequeña y micro empresa, brinda servicios crediticios y de ahorros, contribuyendo con el desarrollo de los empresarios de la Zona Centro 1, y fortaleciendo esos lazos comerciales con la calidad de atención de sus colaboradores. Por ello se hace necesario que se desarrollen competencias laborales.

Dadas las condiciones que anteceden, es importante que el área de recursos humanos desarrolle un sistema de evaluación por competencias que permita ser más eficientes y eficaces a la institución, contar con colaboradores dotados de conocimientos y habilidades que contribuyan a que Raíz sea más competitiva en el mercado.

En la presente investigación se propone un sistema de evaluación de desempeño por competencias, el cual permite obtener información precisa e indicadores sobre el desenvolvimiento de los colaboradores del área comercial y finalmente tomar decisiones oportunas para alcanzar los máximos resultados. A partir del objetivo principal, se plantea el siguiente esquema: Capítulo I, comprende generalidades con respecto a la institución y contiene: antecedentes, identificación de la realidad-problema, justificación, propósito, aspectos metodológicos, alcances y limitaciones del trabajo de investigación. Capítulo II, comprende el marco teórico, detallando las investigaciones previas relacionadas al trabajo de investigación, modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema y otras bases teóricas. Capítulo III, comprende el diagnóstico, detallando la determinación del problema, el análisis organizacional y el análisis de los stakeholders. Capítulo IV, comprende la formulación del trabajo de investigación, detallando la determinación de objetivos y medios, el análisis de alternativas, productos y actividades.

Capítulo V, comprende la propuesta de la implementación, detallando la descripción de la propuesta de implementación, identificación de recursos críticos, la arquitectura institucional (intra e interorganizacional). Capítulo VI, comprende el análisis de viabilidad, detallando la viabilidad política, técnica, social, presupuestal, operativa, análisis de viabilidad según análisis de actores, análisis de viabilidad

según evaluación estratégico-gerencial. Capítulo VII, comprende el seguimiento, donde se detalla el desarrollo de Indicadores para seguimiento, desarrollo de Indicadores de resultado.

Finalmente se establecen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Los autores.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

Las competencias laborales a nivel del sistema financiero se materializan en la ejecución de tareas concretas que denominaríamos “desempeño financiero”. Estas competencias se manifiestan por medio de la asesoría o tareas que ejecutan los funcionarios en un determinado mercado. La observación y supervisión de la ejecución de estas acciones es lo que terminaría siendo valorado bajo el enfoque de competencias con el uso de indicadores que representan los criterios de evaluación. En ese sentido, debido a la complejidad del sistema financiero peruano, es necesario diseñar instrumentos de evaluación en los que el funcionario demuestre que tienen la capacidad para ejecutar tareas de las competencias establecidas.

En efecto, la importancia de una buena gestión de las competencias del talento humano en el sistema financiero global no es un tema nuevo, al contrario, resulta un reto permanente definir un perfil adecuado del puesto de trabajo, lograr una línea de carrera con el uso eficiente de herramientas cada vez más exigentes y dentro de un contexto de continuo cambio.

Significa entonces, que es importante resaltar el desarrollo y exigencias que representa el talento humano para las finanzas en un mundo cada vez más globalizado.

En España, la gestión por competencias cobra relevancia en el contexto de los cambios que permanentemente afectan los retos en el mercado de colocaciones.

El sector bancario español desarrolla una estrategia de negocio progresivamente basado en el cliente. Ha derivado desde una orientación más bien receptora (los clientes acudían al banco) hacia un conjunto de actividades destinadas a captar y persuadir a la clientela, en un contexto de proliferación de nuevos productos financieros y de gran competencia entre entidades. Para caricaturizar este proceso, podríamos decir que la antigua

profesión bancaria administrativa se ha transformado en una nueva profesión comercial. (Sala, 2006, p. 24).

Significa entonces, que este enfoque actual de la labor comercial de los trabajadores del sistema financiero, resalta la importancia de valorar elementos cuantitativos y cualitativos en la gestión del recurso humano.

Por las consideraciones anteriores, es importante advertir los efectos negativos de una mala gestión. Referenciando nuevamente a la banca española donde se presenta un problema asociado a una mala evaluación del personal y el incremento de los reclamos contra las entidades financieras, y esto termina generando mayores costos laborales unitarios.

Sánchez y Alcaide (2003) mencionan que “el año 2001, el servicio jurídico del Banco de España tramitó 3,684 expedientes de reclamación (...), un 35% más que el año anterior, cifra histórica en 15 años”. (p.36).

En el orden de las ideas anteriores, América latina no es ajena a este contexto, al contrario, se hace evidente la necesidad de gestionar las competencias laborales a nivel financiero para seguir siendo competitivos frente a retos como la globalización, calidad total y reingeniería constante. Tal es el caso del Banco Occidental de Descuento de Venezuela, por citar un ejemplo.

La identificación de las competencias laborales permitirá a la organización dirigir y orientar todos los procesos de talento humano: reclutamiento y selección, desarrollo de carrera profesional, adiestramiento de personal y sucesión de posiciones a ser manejados y administrados de forma integral y orientados en el conocimiento, actitudes, valores, capacidades cognoscitivas o de conducta, pero el mayor alcance de este es el desarrollo individual del trabajador. (Coste, Lugo, Zambrano, & García, 2017, p. 46).

En nuestro país, el Banco Interbank es un buen referente de la gestión del recurso humano, ha desarrollado un importante avance al incorporar en sus estrategias de evaluación las habilidades blandas y duras de sus colaboradores. Tienen claras evidencias de su inversión en capacitación y

línea de carrera para sus colaboradores, sin embargo, deben enfrentar el riesgo constante de la deserción laboral o alta rotación que hacen al final un costo perdido.

Del Castillo E. & Yamada G. (2008) señalan que,

En Interbank, cada gerente es un gestor de recursos humanos. Un insumo importante para el monitoreo del desempeño de su equipo humano es la evaluación anual de desempeño, que busca constatar en sus colaboradores el grado de desarrollo de competencias básicas del perfil de la persona de Interbank, así como el cumplimiento de los objetivos del puesto. El proceso de evaluación se convierte en un proceso clave para poder acercarse a los jefes y su personal, así como para definir las acciones dentro del plan de desarrollo de cada persona. El banco no busca, por lo tanto, vincular directamente el proceso de evaluación de desempeño con el sistema remunerativo pues quiere preservar el enfoque de un proceso de evaluación orientado al desarrollo del colaborador. (p.41).

Otro referente del avance en la gestión por competencias que resaltamos a nivel de la banca nacional es el BBVA que reconoce a su departamento de recursos humanos como el más importante de la empresa y establece dentro de las diez funciones de este departamento, la evaluación del desempeño resaltando el control de aspectos como el absentismo, la pirámide de edad y relaciones laborales. Estos aspectos están relacionados a las competencias de un banquero para el contexto actual.

Del mismo modo, el banquero tiene que demostrar competencias en la negociación tanto hacia dentro como hacia fuera, ya que actúa como correa de transmisión cliente-banco. Esto quiere decir que debe cuidar los intereses de su cliente dentro del banco consiguiendo las mejores soluciones y condiciones para él y, al mismo tiempo, también debe velar porque el cliente y sus operaciones se realicen con los criterios de rentabilidad y riesgos

establecidos por el banco. Esta competencia es clave para generar credibilidad y confianza tanto con el cliente como dentro del banco.

En el orden de las ideas anteriores, cabe preguntarnos ¿Cuál es el contexto de la gestión por competencia a nivel del sistema micro financiero nacional?, para esto debemos resaltar que este segmento, que nace a inicio de los años ochenta, es una de las iniciativas más influyentes y exitosas de las finanzas en el Perú.

Dentro del sistema micro financiero del Perú, se toma como especialidad a las cajas rurales debido a las características de nuestro mercado financiero local. Estas instituciones surgen en el año 1994 a solicitud principalmente de los agricultores (socios iniciales), como alternativa de financiamiento ante la liquidación del banco agrario. Esta iniciativa que contaba con el respaldo del Ministerio de Agricultura y la regulación de la Superintendencia de Banca y Seguros, tenían por objetivo captar fondos y otorgar créditos inicialmente a clientes vinculados al agro.

En el corto plazo, estas instituciones registraron problemas de gestión por carencia de capacidad de socios y directivos, llevando a la quiebra a buen número de ellas entre los años 1997 y 1999. Frente a esta problemática se optó por alternativas como la recomposición de acciones societarias en todo el país, esto favoreció a diversificar sus carteras de clientes atendiendo además de los agricultores, a los microempresarios. En la última década, esta estrategia de diversificación de cartera como resultado de la mejora en la dirección y gestión de los colaboradores, ha sido reconocida como un paso importante en temas como la inclusión financiera, eficiente marco regulatorio y sólido marco institucional.

En el ranking del Microscopio Global 2011, el Perú encabeza la lista de países, seguido de Bolivia, Pakistán y Kenia, y se compara los sectores de microfinanzas de cada país y cada región bajo dos categorías: marco regulatorio - práctica y marco institucional. Estas dos se complementan con un factor de ajuste para tener en cuenta las conmociones políticas y de estabilidad que puedan afectar al sector.

En los últimos años, este segmento del sistema financiero, viene registrando bajos márgenes de rentabilidad y un incremento en los índices de morosidad. Entre los factores que determinan su situación actual, además del incremento de la competencia, es la necesidad de mayor fortalecimiento patrimonial y la mejora en la calidad de sus activos. Frente a este contexto, nuevamente se advierte una debilidad en las prácticas de gestión, la necesidad de un equipo con la capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado.

Cuando hay crisis la competencia actúa de manera más ácida porque la cartera cae y la morosidad sube, entonces se trata de seguir colocando. Eso es una solución a corto plazo, pero no es una estrategia sostenible.

Es evidente entonces la necesidad de las cajas rurales de continuar desarrollando herramientas de gestión sostenibles en el corto y largo plazo, es aquí donde se incide en la importancia del talento humano como responsable del diseño y ejecución de herramientas de gestión necesarias para la recuperación del sector.

## **1.2. Evaluación de desempeño por competencias**

En el orden de las ideas anteriores, el sistema financiero global viene atravesando una profunda crisis.

A esto se suma que todavía es imposible calcular la magnitud de las eventuales pérdidas crediticias por el covid-19 mientras la pandemia continúa con fuerza en el mundo, especialmente porque la política generalizada de tolerancia crediticia oculta gran parte del daño. “Aunque los bancos no fueron el origen de la crisis, no pueden esperar permanecer ilesos”, señaló Hyun Song Shin, economista jefe del Banco de Pagos Internacionales. “La fase de liquidez inmediata de la crisis ahora está dando paso a la fase de solvencia, y sin duda los bancos sufrirán las consecuencias”. (Tett, 2020)

El país no es ajeno a este contexto, como se detalla a continuación:

En 48 de 53 entidades financieras hubo pérdidas o bajaron las utilidades netas. Ganancias de bancos se redujeron en 76.8% o

en S/. 6,970 millones. Al igual que en Cajas, Financieras y Edpymes resultados fueron mermados por el mayor gasto en provisiones por riesgo de impagos de créditos. (Gestión,2021)

Resultados que han sido contenidos en cierta medida por el impulso de estrategias de los organismos especializados del estado.

En el marco de las observaciones anteriores, CRAC Raíz SAA, institución en la que se realiza el presente trabajo de investigación, fue constituida en marzo de 1999, inicialmente como entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa (EDPYME), con la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), según Resolución N.º 0839-99.

Cabe agregar que, en la historia de esta institución, en mayo del 2016 la SBS mediante Resolución N° 3006-2016 autorizó la fusión con Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín, y es así como se conforma CRAC RAÍZ, una sociedad microfinanciera, que brinda servicios crediticios y de ahorros, con más de 50 oficinas y presencia en 12 departamentos a nivel nacional.

La institución tiene una estructura organizacional basada en un esquema territorial, la Región Centro forma parte de ésta, e incluye la Zona Centro 1, que abarca las agencias Real, Ferrocarril y Chupaca. Esta zona está conformada por un equipo liderado por un gerente regional que tiene a su cargo las tres agencias, que a su vez tienen un administrador para desarrollar funciones a nivel operativo y comercial.

Es el área comercial de las agencias las que principalmente vienen enfrentando cambios: la reducción de personal, adecuar sus metas e indicadores a la situación complicada del mercado, imposibilidad para desarrollar línea de carrera, deserción y la urgencia por programas de capacitación para una mejor aplicación de sus competencias laborales a favor de una eficiente gestión de la empresa.

Según se ha visto, la CRAC Raíz, muestra importante avance en su modelo de evaluación de desempeño, sin embargo, la presión del cumpliendo de



objetivos, ante un “cierre de mes” o “la rotación del personal” hace que se termine evaluando al colaborador solo por criterios como producción individual o indicadores de calidad de servicio; ambos de manera cuantitativa. Pierde fuerza la evaluación de criterios como el comportamiento que nos acercan más al individuo y a la experiencia de cómo hizo el trabajo.

Otro campo de mejora es la evaluación de desempeño tradicional en las finanzas, esta tarea es frecuentemente asignación al supervisor inmediato, haciéndolo responsable total de los resultados. Se pierde la oportunidad de evaluar competencias cardinales y específicas involucrando a diferentes actores de la organización.

Es evidente la necesidad de realizar en primer lugar un diagnóstico que permita plantear estrategias adecuadas a la realidad y posteriormente sugerir mejoras sobre la base del modelo de gestión de personal que desarrolla la institución.

#### **1.2.1. Problema General.**

¿Cuál es la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – ¿Zona Centro 1, 2021?

#### **1.2.2. Problema Específicos.**

- ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación de desempeño por competencias asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los asesores del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?
- ¿Cuáles son las herramientas de medición de resultados 360° de evaluación de desempeño por competencias de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?
- ¿Cuál es el Programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los funcionarios comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?

### **1.3. Justificación del trabajo de investigación**

#### **1.3.1. Justificación práctica.**

La razón de realizar la presente investigación es porque se hace necesario resolver el problema existente en la CRAC Raíz, se observó que los colaboradores necesitan fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para realizar sus funciones con diligencia, más aún porque una de sus principales funciones es la de evaluar, otorgar y recuperar los diversos productos del activo (actualmente orientados a la pyme).

Resulta oportuno con nuestra investigación especializarnos en la evaluación de desempeño del área comercial, porque representa el punto de partida para la consolidación profesional de la mayoría de los colaboradores en su línea de carrera. Sin embargo, el área comercial es cada vez más vulnerable a las brechas generacionales, a la alta y constante rotación y deserción laboral.

Cabe precisar que este modelo de evaluación de desempeño por competencias permitirá desarrollar procesos para el talento humano a partir de la elaboración del perfil del puesto laboral, reclutamiento, selección, desarrollo de línea de carrera, capacitación y sucesión de puestos. De esta manera la gestión del talento humano está orientando a valorar los conocimientos, actitudes y valores de los colaboradores.

#### **1.3.2. Justificación teórica.**

Considerando las competencias laborales, Alles (2005) señala, “esta es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo es una capacidad real y demostrada” (p.12)

El propósito de la presente investigación tuvo el objeto de analizar y proponer el sistema de evaluación del desempeño por competencias en la CRAC Raíz, cuya finalidad es la de potencializar los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores del área comercial de la institución.

Es importante recordar que toda organización busca cumplir sus objetivos y uno de los pilares estratégicos es el capital humano, por ello comprender la problemática de la institución nos hizo plantear estrategias que permita la mejora continua en el desenvolvimiento de las funciones de sus colaboradores.

Cabe indicar que el sistema de evaluación propuesto, deberá considerar las exigencias actuales de la administración de la agencia y ser flexible a futuros cambios, contribuir a reducir la rotación de personal y mostrar mejoras en procesos por medio de un lenguaje más adecuado al perfil de los colaboradores.

Finalmente, la propuesta del modelo planteado funcionará para que los colaboradores de la institución estén capacitados y puedan resolver las exigencias de los clientes, con el único fin de obtener su satisfacción.

#### **1.4. Propósito del trabajo de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Proponer un sistema de evaluación de desempeño por competencias 360° para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias 360° asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.

- Proponer las herramientas de medición de resultados 360° de la evaluación de desempeño por competencias de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.
- Proponer el Programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los funcionarios comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.

## **1.5. Aspectos metodológicos**

### **1.5.1. Método general.**

En la investigación se aplica el método científico, se puede observar la problemática en la institución, identificando dificultades diversas para luego proponer una solución como el sistema de evaluación de desempeño por competencias.

Según Hernández R. (2014) “La investigación científica se concibe como un proceso, término que significa dinámico, cambiante y evolutivo. Un proceso compuesto por múltiples etapas estrechamente vinculadas entre sí, que se da de manera secuencial o continúa”. (p.16).

### **1.5.2. Método específico.**

Se aplica el método inductivo; el primer método nos sirvió para analizar los casos particulares que sucede en la CRAC RAIZ, aquellos acontecimientos relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores pasan en la gestión de otras entidades financieras dificultando labores de su día a día.

Con el método deductivo se puede observar que existe deficiencias muy similares en las otras entidades financieras, existe una falta de administración en la evaluación de desempeño, por ello se deduce que el problema también es recurrente a nivel general.

Para Hernández R. (2017), “Método cualitativo, donde los investigadores parten de los hechos particulares o concretos para

llegar a conclusiones generales. Este método se utiliza principalmente en las ciencias fácticas (naturales o sociales) y se fundamenta con la experiencia”. (p.26).

### **Método deductivo**

Para Hernández R. (2017), “Es el método cuantitativo mediante el cual los investigadores parten de proposiciones generales o universales para llegar a afirmación particular”. (p.21)

## **1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación**

### **1.6.1. Alcances.**

La presente investigación del sistema de evaluación de desempeño por competencias al área comercial de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, abarcó a las tres agencias, entre ellas: Agencia principal ubicada en la calle Real N° 1143, agencia operativa ubicada en la avenida Ferrocarril N° 1040 y la agencia dependiente del distrito de Chupaca. Estas tres agencias forman la estructura regional Huancayo, con reporte a una misma administración.

El alcance temporal del desarrollo de esta investigación es el año 2021

### **1.6.2. Limitaciones.**

Los datos y referencias para la presente investigación fueron limitadas, accedimos a ella a través del administrador de la institución, precisando que los motivos fueron por confidencialidad de dicha entidad.

La investigación estuvo sujeta a los horarios disponibles del equipo de investigación. Por la coyuntura, son limitadas las reuniones presenciales. Se hace uso de herramientas de comunicación virtual para el diagnóstico, recopilación de datos, entrevistas e intercambio de información relevante.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco teórico**

##### **2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.**

###### **A. *Investigaciones internacionales***

De acuerdo con Uría (2020) muestra la tesis titulada “Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito”, tesis para obtener el grado de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador, cuyo fin es diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño del talento humano centrado en las competencias organizacionales, para la Entidad Financiera de la Ciudad de Quito. Entidad financiera con presencia a nivel nacional. Se consideró la segmentación de la población por niveles operativos, tácticos, estratégicos, y jerárquicos, debido a que la definición de objetivos se determina de acuerdo a los niveles de autonomía y responsabilidad de los cargos, en la toma de decisiones. Para complementar la matriz de desempeño propuesta, consideraron las competencias organizacionales,

tomaron en cuenta la matriz de competencias por jerarquías o familias de cargos, para resolver los comportamientos exigidos para la evaluación de los líderes a sus equipos de trabajo. Utilizaron el método de investigación descriptiva, cualitativa para la recolección, análisis e interpretación de información, por medio del análisis documental para conceptualizar y documentar bibliográficamente las teorías, técnicas y enfoques variables. Igualmente se realizan grupos focales para precisar los puntos perceptibles del modelo de evaluación de desempeño actual, y ofrecer un esquema que considere criterios de evaluación que permita evaluar la los comportamientos y la contribución de las personas a los resultados institucionales, para los líderes. Debido a que podrán disponer de mejores herramientas de desarrollo para los procesos de identificación y retención de personas con estándares de trabajo destacados, alineados con la cultura organizacional y con proyecciones de crecimiento y movilidad. Los favorecidos de un proceso integral de evaluación de desempeño son los colaboradores, los líderes y la organización. En consecuencia se mencionó: La estrategia de Recursos Humanos en la organización está dirigida en el desarrollo de capacidades del talento, esquemas de productividad y condiciones organizacionales competitivas. La evaluación integral de desempeño impresiona en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad financiera, se considera dentro de los parámetros de medición variables cuantitativa (BSC) y variables cualitativas (modelo de competencias organizacionales) de rendimiento individual y grupal. La conexión entre las competencias laborales, y la evaluación integral de desempeño es fundamental debido a que el modelo de competencias organizacionales describe las conductas requeridas por familia o jerarquía de cargos, así como su nivel de desarrollo. A fin de que el líder califique, en un rango de 1 a 10, los comportamientos que ha mostrado de los colaboradores de su equipo de trabajo. La

oferta de diseño del modelo considera las preguntas asociadas a los comportamientos requeridos por competencia.

Acorde con Vera (2016) el desenvolvimiento de la tesis titulada “La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, para obtener el grado de magister de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador, cuyo objetivo fue analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, se utilizaron modalidades de investigación entre ellas bibliográficas de campo y de observación siendo éstas parte primordial para el desarrollo de la problemática. Ya que La gestión por competencias puede ayudar a beneficiarse habiendo aprovechar al máximo las habilidades de las personas, para que así cada una esté ubicada en el puesto de trabajo para el que verdaderamente sirve. Desde la gestión por competencias se entiende que solo así los trabajadores contribuyen de manera óptima a alcanzar las metas de la compañía. Las empresas necesitan que su personal efectúe una labor que impacte positivamente la calidad de los productos o los servicios que se ofrece, para ello se requiere que este personal sostenga las competencias idóneas, de aquí también partimos averiguar a través de la entrevista cual es el proceso de evaluación del desempeño en la institución Banco Guayaquil. Una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del capital humano es La gestión por competencias. Hoy en día las organizaciones que viven los cambios, obligan a transformar procesos en donde se pueda aprovechar todas las competencias y capacidades con las que cuenta el talento humano, adoptando nuevas formas de gestión del personal, la gestión por competencias que no solo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados sino también permitiendo a las empresas definir perfiles profesionales que



favorezcan la productividad. Como conclusión: La gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

## **B. *Investigaciones nacionales***

De acuerdo con Arana et al. (2017) sustentaron la tesis titulada “Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú” para obtener el título profesional de magister en administración estratégica de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. para sacar a las CRAC de su complicada situación respecto a su gestión organizacional, Sostuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico que analice y evalúe propuestas sobresalientes. La metodología desarrollada es conexión para elaborar un modelo que inicia con el análisis de la situación actual de las CRAC en el Perú, afronta el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; como componentes que guían y norman estas organizaciones. Luego, se desarrolla una matriz de intereses nacionales (MIN) y la evaluación externa con la intención de determinar la influencia del entorno en las rurales. El modelo propone una proyección al 2025 de los resultados en gestión mediante la aplicación del plan estratégico desarrollado. Con la propuesta de implementación del plan estratégico desarrollado, de manera que permita a las cajas rurales su recuperación y mejor en rentabilidad dentro de un marco de responsabilidad social el estudio concluye. Su aportación, busca desarrollar y fortalecer el sector de las micro finanzas y aportar con el crecimiento de la economía peruana, es importante resaltar que el plan estratégico incluye la propuesta de nuevas áreas con la respectiva gestión del recurso humano.

Acorde con Amable (2015) desarrolló el proyecto de investigación titulado "El clima laboral y su influencia en la calidad de servicio de las cajas municipales", como aportación al instituto de investigación de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional del Callao. Toma como muestra la Caja rural de ahorro y crédito Profinanzas S.A., agencia Imperial, Cañete (hoy financiera Qapac). Tuvo como objetivo, evaluar el grado influencia del clima laboral en la calidad de servicio que brindan las cajas municipales, se evaluó la satisfacción del servicio de atención al cliente. La metodología desarrollada es de tipo descriptiva, hipotético deductivo, diseño no experimental transaccional, se tomó una muestra de 515 personas, entre usuarios y colaboradores de la caja municipal para el desarrollo de cuestionarios de escalamiento de likert que permitan los resultados para el análisis y logro de objetivos. La investigación termina, se recomienda la implementación de estrategias adicionales que consoliden la percepción de los clientes y de clima laboral en la institución. que los usuarios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas S.A- Agencia Imperial perciben un alto grado de satisfacción en el servicio.

De acuerdo con Murillos (2020) expuso la tesis titulada "Estrategias de coaching y desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank, Provincia del Santa, 2020" para optar el título de maestra en Administración de Negocios – MBA de la universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue disponer la relación entre el coaching y desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank, provincia del Santa, 2020. La metodología es no experimental porque no se altera el tratamiento descriptivo de las variables, se analizan en su estado natural. Se realizó en un tiempo determinado por la intención de demostrar el grado o tipo de relación entre las variables coaching y desempeño laboral, y

transversal porque la medición de las variables. Los resultados obtenidos se analizaron estadísticamente. Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos de las variables coaching y desempeño laboral; se utilizó como instrumento un cuestionario para ambas variables. Aceptar la hipótesis planteada de una relación positiva alta entre el coaching y el desempeño laboral en el Banco Interbank, provincia del Santa dando por concluida la investigación. Además, se determinó que también la variable desempeño laboral tiene una correlación positiva alta con la dimensión orientación a resultados.

Acorde con Calderón (2020) desarrolló la tesis titulada “Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayaltí” para optar el grado de maestro en gestión de talento humano de la universidad Señor de Sipán. Elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí fue su objetivo. Desarrolló un análisis cualitativo y cuantitativo de factores en la conducta de los colaboradores. La metodología desarrollada es descriptiva, no experimental, los cuales influyen en la efectividad al momento de realizar el trabajo, dando como resultado el nivel de competencia de cada colaborador de la organización. Se observa su importancia en el ámbito laboral con la finalidad de lograr colaboradores con buen desempeño laboral. El trabajo termina definiendo teóricamente el proceso de gestión por competencias y su dinámica. Una conclusión importante son las referidas a las dimensiones de las competencias evaluadas, a nivel de la dimensión desempeño de las tareas de los colaboradores, es que no realizan sus obligaciones con dedicación, las actividades diarias se vuelven monótonas y aburridas. En cuanto al nivel de la dimensión civismo hay un

porcentaje de colaboradores que no cumplen con los indicadores establecidos por el banco. Para concluir, a nivel de la dimensión obstáculos a la productividad, los resultados indican que los colaboradores no realizan una buena línea de carrera, debido a las competencias que requiere el puesto de trabajo.

De acuerdo con Valencia (2020), desarrolló la tesis titulada “Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019” para obtener el grado académico de doctor en administración. Estudio que tuvo como objetivo determinar la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una institución bancaria de Lima. Se aplicó a una muestra probabilística de 147 colaboradores. La metodología desarrollada es no experimental, evaluación cuantitativa, de tipo básico, transversal, correlacional causal explicativa. Se utilizó la técnica de la encuesta, se utilizó dos cuestionarios con ítems con opciones de respuesta politómicas u ordinales. El estudio termina en que el comportamiento organizacional influye en la gestión de talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019.

Acorde con Chero y Díaz (2015), expusieron el estudio titulado El síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores profesionales del Banco de Crédito del Perú, sucursal Balta, Chiclayo 2014. Este estudio tuvo por objetivo mediante una metodología correlacional el síndrome de Burnout en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo, que cuentan con título profesional y que mantienen un contacto con los clientes y por consiguiente tienen una carga laboral significativa. Se evaluó con la finalidad de saber si existe un nivel significativo del síndrome de Burnout en cada una de sus tres dimensiones y de desempeño en los trabajadores de dicha entidad bancaria, asimismo para buscar la

existencia de una relación entre estas dos variables. Se concluye que el síndrome de Burnout tiene una marcada influencia en la dimensión “agotamiento emocional” con un 67.6%. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/168>.

Concorde con Calvo y Loayza (2015) desarrollaron el trabajo de investigación titulado Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco. Caso: Oficina Principal - Área de Procesos y Plataforma - 2013 – 2014. El objetivo fue estudiar los ámbitos de la existencia humana donde interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Con una metodología correlacional se aborda la motivación como un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador. Finaliza estableciendo una relación significativa entre la motivación como un factor que permite al colaborador sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulando a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Acorde con Fernández (2016) desarrolló la tesis titulada “Cultura organizacional del banco de Crédito del Perú y la influencia de sus elementos en el cumplimiento del desempeño de los promotores de servicio de la sucursal Trujillo en el periodo octubre a diciembre 2014”. Sostuvo como principal objetivo determinar la influencia de los Elementos de la Cultura Organizacional como factor determinante en la mejora del Desempeño de los Promotores de Servicio del Banco. Tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en la carrera, los elementos culturales que influyen sobre el desempeño del personal y la relación de los elementos dominantes identificados con el desarrollo de la cultura que se debería ver reflejadas en

un clima organizacional motivante, retador y participativo. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y de internet, a la aplicación de encuestas a los Promotores de Servicio (PDS), ejecución de observación mediante guía de cotejos y aplicación de entrevista a un Supervisor de Procesos Operativos (SPO). Con referencia a la parte teórica se desarrolló el estudio tipo descriptivo – transaccional y se usó el método analítico, sintético y deductivo. En cuanto a la hipótesis de estudios se propuso que los Elementos de la Cultura Organizacional de mayor influencia son el lenguaje y los símbolos en el Desempeño de los PDS del Banco de Crédito del Perú Sucursal Trujillo. Se finalizó que los Elementos de la Cultura Organizacional son importantes y están presentes en la Cultura del Banco del Crédito del Perú Sucursal Trujillo, pero los más influyentes en este caso son el Lenguaje y los Rituales.

Acorde con Rodríguez (2017) desarrolló la tesis titulada “Los incentivos laborales y su influencia en el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza 2016”, para que contribuyan con el crecimiento de la organización, tuvo como objetivo proponer un programa de incentivos para los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los mismos. El problema de investigación se abordó con el método correlacional que está referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera los incentivos laborales influyen en el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza: 2016?, la hipótesis es: Los incentivos laborales influyen de manera significativa mejorando el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del BCP sucursal La Esperanza. Destacando como variables de estudio variable independiente: Incentivos Laborales, variable

dependiente: El rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza: 2016. La población objeto de estudio estuvo conformada 40 trabajadores, se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta la muestra estuvo conformada por los mismos de la institución. Los trabajadores consideran que los incentivos influirán de manera positiva sobre su rendimiento, es donde concluye el trabajo, les satisface la idea de implementar incentivos adicionales para mejorar su rendimiento. Los incentivos que más les gustaría que les otorgaran a los trabajadores es el bono por cumplimiento, incentivos asistenciales, las actividades recreativas y reconocimientos de logros.

De acuerdo con Cabezas (2017) desarrolló la investigación titulada “Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017”, el objetivo general es determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. La metodología utilizada es la experimental se estableció una población conformada por 52 colaboradores de las agencias del Banco de Crédito del Perú Pueblo Libre y la muestra estudiada fue la totalidad de la población, los datos fueron recopilados mediante la técnica de encuesta y utilizado como instrumento un cuestionario de 23 preguntas, los datos fueron procesados a través del programa estadístico spss, concluyendo que existe una influencia positiva alta de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

Acorde con Zeceovich (2018), desarrolló la tesis titulada “La Motivación Laboral y su relación con el talento humano de la Caja Arequipa En Tingo María – 2018”, se expone el objetivo de contrastar la hipótesis (metodología correlacional) de que para

retener personal con talento humano y habilidades las empresas realizan actividades orientadas a la motivación que se entiende como la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades. También, se tiene la idea de que va generando ciertas motivaciones laborales la productividad del trabajador aumenta notablemente. Muchos estudios han relacionado la motivación laboral con el talento humano, el desempeño laboral, clima y satisfacción laborales. Para tal efecto, se aplicó a 24 trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, agencia Tingo María, un cuestionario de 15 ítems en la escala de Likert, adaptado de la escala de Motivación de Steers y Braunstein 1976. Asimismo, para la variable talento humano se confeccionó un cuestionario de 15 ítems en la escala de Likert, en las dimensiones de organización, habilidades y trabajo colaborativo. Los resultados hacen concluir que existe relación entre la variable motivación laboral y talento humano, esa relación es de carácter negativa, vale decir que es indirecta para este estudio. En consecuencia, al analizar la tabla que nos entrega el SPSS observamos que se establece un nivel de correlación medio o moderado negativo.

### **2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.**

La evaluación de desempeño por competencias es una metodología propuesta por Alles, donde plantea considerar: competencias cardinales, competencias específicas y las competencias específicas por área. Además, definir que estas competencias están divididas por grados (A, B, C, D y E). con el único objetivo de alinear a todos los colaboradores al centro del negocio.



Es fundamental precisar que el modelo de competencias está centrado en la visión, misión y objetivos de la organización, en este caso Raíz. Para ello se han detallado los objetivos que tienen que cumplir los funcionarios de negocios que están organizados por niveles: formación, junior, intermedio y senior. En base a estos factores se han seleccionado las competencias que formarán parte del modelo.

En referencia al párrafo anterior, es preciso señalar que este modelo de competencias debe resultar beneficioso a la empresa, además permitirá alcanzar los objetivos y las estrategias de la organización y de hecho un cambio cultural. En relación a este modelo será importante aplicar la evaluación de 360°.

De acuerdo con Alles (2005) señala en su libro “Desempeño por competencias evaluación 360”, que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden, ya sean características, conductas o resultados”.(p.22)

Los métodos basados en características son los más simples, están diseñados para medir si el empleado cumple con características previamente establecidas por una organización. Estos métodos son:

- Escalas gráficas de calificación (escala básica): se usa una escala para evaluar el nivel de alcance de las características de un evaluado.
- Escalas mixtas: se establece una escala de medición con diferentes niveles (superior, promedio e inferior) para las características de un evaluado.
- Método de distribución forzado: el evaluador elige de pares de declaraciones (favorables o desfavorables) de parte del evaluado.
- Métodos de formas narrativas: más subjetivo, requiere que los evaluados tengan la capacidad de escribir ensayos que expresen sus características.

Los métodos basados en las conductas o comportamientos, brindan información de una evaluación más orientada a la acción, la ventaja es desarrollar una autoevaluación y retroalimentación que favorece al desarrollo de las personas, estos métodos son:

- Método del incidente crítico: evalúa el desarrollo de conductas favorables o desfavorables en algún suceso poco usual como parte del trabajo del evaluado.
- Escala fundamental para la medición del comportamiento: se elaboran escalas verticales (alto, medio y bajo) para evaluar los comportamientos de cada puesto de la organización.
- Escala de observación de comportamiento: mide la frecuencia observada de una conducta.

Los métodos basados en resultados, evalúan logros de los empleados, estos métodos son:

- Método de medición de productividad: por ejemplo, en el caso de la CRAC Raíz, el monto total de colocaciones de créditos hipotecario durante un mes. Este método tiene un sesgo al no lograr resultados de parte del colaborador por circunstancias ajenas a su ámbito laboral.
- Método de administración por objetivos: medición por el cumplimiento de metas fijadas entre el colaborador y la empresa. La meta debe ser acompañada por una descripción de cómo hacer para alcanzarla.

### **2.1.3. Otras Bases teóricas.**

En este punto importante precisar algunos conceptos.

#### **A. *Evaluación de desempeño***

Concorde con Chiavenato, es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de

desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (p.357)

Acorde con Alles Evaluar el desempeño no debe verse -desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales. (p. 21)

## **B. Conocimiento**

De acuerdo con Diaz y Vega (2006) El conocimiento es la capacidad humana que permite identificar, internalizar, estructurar, procesar, interiorizar, entender, asimilar, fijar, ampliar, transformar, analizar, comprender, aceptar información, que permite al hombre llegar a verdades conceptos, definiciones, fundamentaciones, formalizaciones, juicios, metodología, cogniciones y habilidades, para solucionar problemas y obtener resultados. (p.36)

Acorde con Whiston (1999), considera que si el conocimiento es poder, el aprendizaje es la clave de éste, planteamiento que refuerza la tendencia actual de fomentar el aprendizaje individual y el organizacional como impulsores de los cambios que requieren las empresas para alcanzar posiciones competitivas. (p.372)

## **C. Habilidad**

Según el autor Brito Fernández (1987) Las habilidades constituyen la sistematización de las acciones y como éstas son procesos subordinados a un objetivo o fin consciente, no pueden automatizarse, ya que su regulación es consciente. (p.36)

De acuerdo con Maximova (1962), Un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo. (p.27)

#### **D. Competencias laborales**

Acorde con INTECAP (2003), Las competencias laborales se comprende como el conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para realizar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente trabajo. (p.5)

Para Alles (2007), esta es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo es una capacidad real y demostrada (p.12).

Concorde con Irigoien y Vargas (2002), Es la combinación integrada de un saber, un saber hacer y un saber ser con los demás, que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dato. (p.47)

#### **E. Actitud**

De acuerdo con Hawkins (2004), “Las actitudes son la base de las estrategias de segmentación del mercado, como la segmentación de beneficios y de las estrategias para el desarrollo de nuevos productos”. (p.30)

De acuerdo con Roger (2001), "Las actitudes son la manera en que la gente piensa, siente y actúa con respecto a cierto aspecto de su entorno". (p.15)

## **Capítulo III**

### **El Diagnóstico**

#### **3.1. Determinación del problema**

La CRAC Raíz surge de la decisión de fusión por absorción universal de la CRAC Chavín S.A.A. (absorbente) a la Edpyme Raíz S.A. (absorbida), esta última entra en liquidación. Según resolución SBS N.º 3006-2016, las primeras decisiones de esta fusión fueron de aplicar reservas acumuladas al 31 de diciembre del 2015 de la Caja, a las pérdidas acumuladas al mismo periodo de la Edpyme. Esto evidencia desde el origen la necesidad de orientar estrategias a la mejora constante de resultados de la organización. Sin embargo, este problema de rentabilidad sigue siendo un reto, Vergara y Castro (2020) mencionaba que:

En los últimos cinco años la Caja no ha logrado impulsar su rentabilidad toda vez que ha mantenido su margen financiero bruto sin variaciones significativas y se ha visto impactada por el importante gasto en provisiones. En dicho contexto, a junio 2020 el ROAA fue 0.1% (0.0% a dic. 2019 y 0.5% a dic. 2018). En relación al primer semestre del 2020, la disminución de los ingresos financieros con respecto a similar periodo del 2019 (-9.6%) y los menores ingresos por servicios financieros neto, entre otros, no pudieron ser compensados por un menor nivel de gastos en provisiones y gastos administrativos. De este modo, se

observó una disminución importante en la utilidad neta (1S-2020: S/ 0.6 MM vs. 1S-2019: S/ 1.3 MM). (p. 1)

En relación a lo anterior, un aspecto asociado a la rentabilidad es la gestión de la morosidad en los últimos años, esta evidencia mejoras de cobertura de créditos de alto riesgo (CAR) y de cartera pesada, es decir se han mejorado los ratios que relacionan las provisiones y volúmenes de créditos dudosos. En términos simples se refiere a la calidad crediticia que tiene la empresa.

La cobertura de la CAR mejoró (97.7% a jun. 2020 vs. 90.9% a jun. 2019) y la cobertura de la CP aumentó levemente (102.6% a jun. 2020 vs. 96.6% a jun. 2019) (Vergara y Castro, 2020).

Respecto a segmento del mercado, desde el 2005 concentró su atención en la micro y pequeña empresa de los diferentes sectores económicos del país. Fue a partir de 2017 que cambia estrategia de mercado al otorgar créditos a mediana y grande empresa (no minorista); es decir a un segmento de clientes emprendedores. Para junio de 2020, este nuevo segmento concentra el 23.5% de las colocaciones, lo que representa un reto adicional debido a los mayores importes de las operaciones atendidas a este segmento.

A junio 2020, el saldo de las obligaciones de los cinco principales clientes representaba el 12.2% de las colocaciones brutas de la Caja. Cabe señalar que estos clientes pertenecían principalmente al sector inmobiliario y de comunicaciones que no forman parte del expertise tradicional de la Caja. (Vergara y Castro, 2020, p. 2).

En ese mismo sentido, se resalta la buena estrategia de atomización de las operaciones del pasivo (captación de fondos). Se ha reducido la dependencia del financiamiento vía accionistas o adeudados a pasar a depósitos del público reduciendo de esta manera los costos del fondeo financiero.

Dadas las condiciones que anteceden, debemos advertir que en la organización se presenta un alto grado de rotación de la gerencia o falta de continuidad en puestos claves, esto pone en riesgo que se consoliden los

avances alcanzados y se pierda los niveles de competitividad necesarios en el mercado.

### **3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.**

En el orden de las ideas anteriores, corresponde evaluar la problemática a nivel de las agencias motivo de la investigación, recordemos que existe un reto de mejora en indicadores de rentabilidad, morosidad, segmentación de mercado y estrategias de fondeo. Por la historia de la institución, esta ha enfrentado constantes cambios en las gerencias o equipos de dirección.

Adicionalmente cabe indicar que en el 2019 se realizaron varios cambios a gerentes encargados. Es importante resaltar que la Clasificadora considera que cambios constantes de la gerencia en periodos cortos de tiempo pueden repercutir en la continuidad de la estrategia de la entidad. (Vergara y Castro, 2020, p. 4)

Los cambios constantes en la dirección han generado permanentes modificaciones en las estrategias de gestión. Respecto al departamento de recursos humanos, un reto constante es tratar de mantener sus estrategias de reclutamiento, perfiles de puestos, instrumentos de evaluación y desarrollo de líneas de carrera. Estas herramientas se vuelven vulnerables ante los cambios a corto plazo del encargado en la toma de decisiones de la institución.

Precisando de una vez, los elementos relacionados a la evaluación de desempeño, la organización muestra un debilitado esquema para alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia del negocio. Esto se expresa en la percepción que tiene el empleado respecto a la fijación de sus objetivos individuales como parte de los objetivos organizacionales. Eso resulta clave toda vez que en una eficiente evaluación de desempeño es importante relacionar las estrategias globales con las individuales.



Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido (Alles, 2005, p. 17).

Hecha la observación anterior, surge en la institución una percepción de parte de los colaboradores de carencia de normas específicas, que a su vez se tornan vulnerables y no alineadas al plan estratégico de la organización. Esto lleva a la necesidad de utilizar de criterios subjetivos para la evaluación de desempeño.

En los marcos de las observaciones anteriores, surge el riesgo de utilizar criterios poco realistas para evaluaciones de desempeño, llevando a una dificultad para lograr acuerdos profesionales entre evaluado y evaluadores. Es aquí donde se resalta y cobra fuerza la percepción de los errores de los evaluadores.

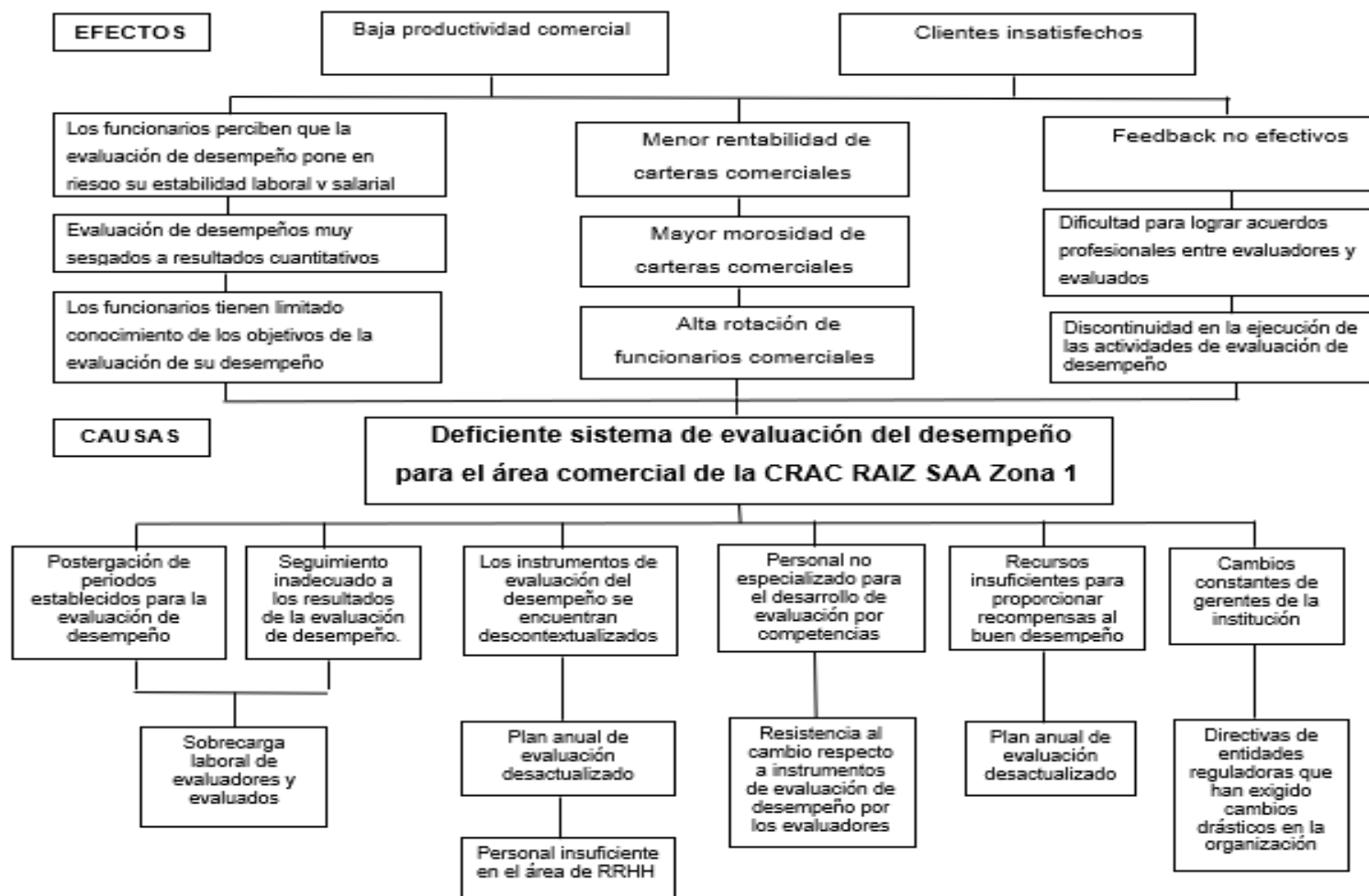
Con referencia a lo anterior, el colaborador tiene la sensación que sus evaluadores se limitan a usar instrumentos de seguimiento, control o instructivos tradicionales que, si a esto se suma la falta de una correcta y profunda capacitación al evaluador, los instrumentos de evaluación de desempeño terminan fracasando.

En este mismo orden y dirección, se vuelve complicado llevar a cabo las estrategias de retroalimentación (feedback), que por la naturaleza del negocio resultaría importante lograr este proceso vía una consulta a distintos niveles de la organización, así como a personas externas a la misma. Si un efectivo proceso de feedback se perdería la oportunidad de plantear mejor los planes de carrera, la efectividad de instrumentos de seguimiento y desarrollo, desarrollo de planes de sucesión, por citar los más importantes.

Dadas las condiciones que anteceden, resulta evidente la existencia de comunicación negativa en los diversos grupos de trabajo. Refiriéndonos al personal comercial, se evidencia el riesgo de una moral baja, falta de comunicación interna, bajo rendimiento, clima laboral hostil, baja productividad, errores que obligan a rehacer trabajos y clientes insatisfechos.

Cometer este tipo de errores puede traer desventajas a cualquier empresa, sobre todo porque los clientes son quienes definen tu reputación en el mercado y al igual que un cliente satisfecho puede recomendar la contratación de un servicio, un cliente insatisfecho podría sugerir la no contratación del mismo (Agenda, 2019).

Figura 1. *Árbol de problemas.*



Nota: Elaboración propia.

### **3.1.2. Sustento de evidencias.**

En referencia al análisis del punto anterior, podemos indicar que se elaboró un cuestionario y guía de entrevista, estos instrumentos de evaluación nos permitieron obtener información cualitativa de la empresa, identificando los diversos problemas que se han ido desarrollando los últimos años en la organización, todos ellos enfocados al entorno y desenvolvimiento del colaborador de Raíz, los cuales comenzaremos a detallar:

A. La causa directa del problema principal que viene a ser la postergación de periodos establecidos para la evaluación de desempeño y el seguimiento inadecuado a los resultados de la evaluación de desempeño. Tiene como causa común la sobrecarga laboral de evaluadores y evaluados

Esta situación se evidencia con la poca claridad que tienen los colaboradores respecto a los procedimientos, normas y disposiciones de la institución.

B. Las causas directas del problema principal originados por tener los instrumentos de evaluación del desempeño descontextualizados, como consecuencia de no contar con el plan anual de evaluación actualizado, por personal insuficiente en el área de recursos humanos.

Esta situación se evidencia por la percepción que tienen los colaboradores respecto a la efectividad de las herramientas de trabajo en el contexto actual.

C. Las causas directas del problema principal originados por no contar con personal especializado para el desarrollo de evaluación por competencias, son consecuencia de resistencia al cambio respecto a instrumentos de evaluación de desempeño por los evaluadores.

Esta situación se evidencia por la percepción que tienen los colaboradores que las herramientas de evaluación de desempeño laboral no se encuentran actualizadas.

D. Las causas directas del problema principal originadas porque los recursos son insuficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.

Esta situación se evidencia por la percepción que tienen los colaboradores de que la institución no cuenta con los beneficios económicos para compensar buen desempeño.

E. Las causas directas del problema principal originados por los cambios constantes de gerentes de la institución, son consecuencia las directivas de entidades reguladoras que han exigido cambios drásticos en la organización.

Esta situación se evidencia por la percepción que tienen los colaboradores por el efecto en el clima laboral originado por la alta rotación de directivos en la institución.

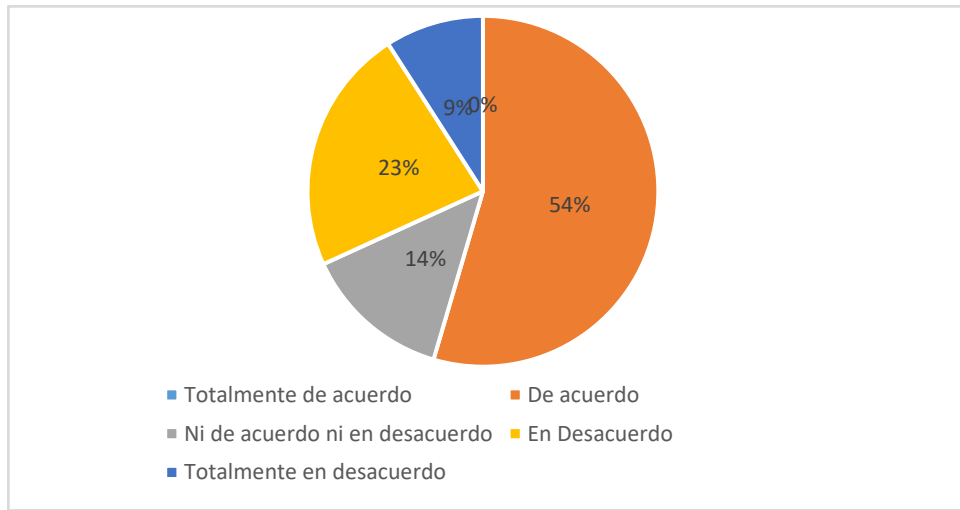
### **Análisis descriptivo de los resultados:**

#### ***3.1.2.1 En relación al conocimiento***

##### **Pregunta 1.**

En la figura 2 se observa que el 54% de colaboradores tienen claro los objetivos estratégicos de la institución, así mismo el 14% es indiferente, el 23% indican que están en desacuerdo.

Figura 2. *¿Tienes claro los objetivos estratégicos de la institución?*

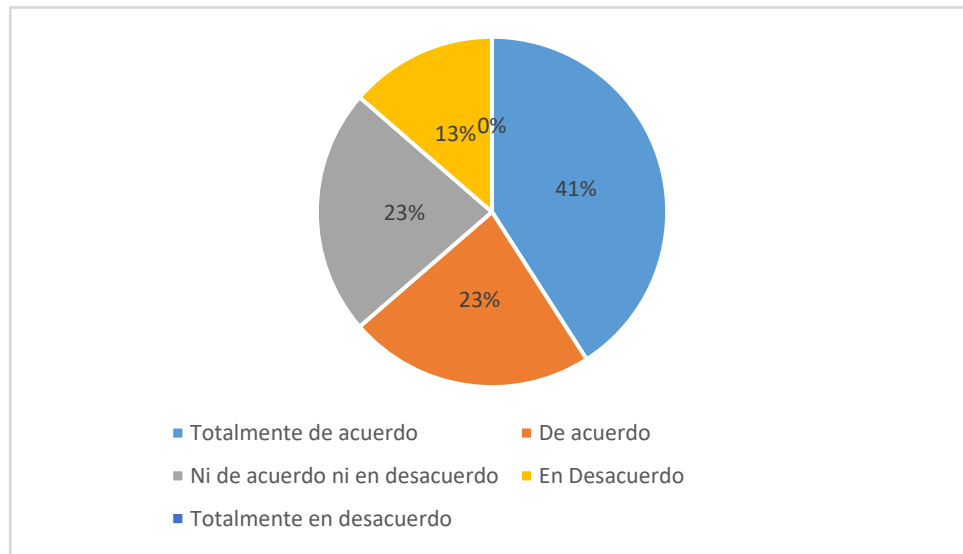


Nota: Elaboración propia.

### Pregunta 2.

En la figura 3 se observa que el 41% de colaboradores consideran que sus objetivos personales están alineados con la institución, así mismo el 23% está de acuerdo, el otro 23% es indiferente y 13% en desacuerdo.

Figura 3. *¿Consideras que tus objetivos personales están alineados a los objetivos de la institución?*

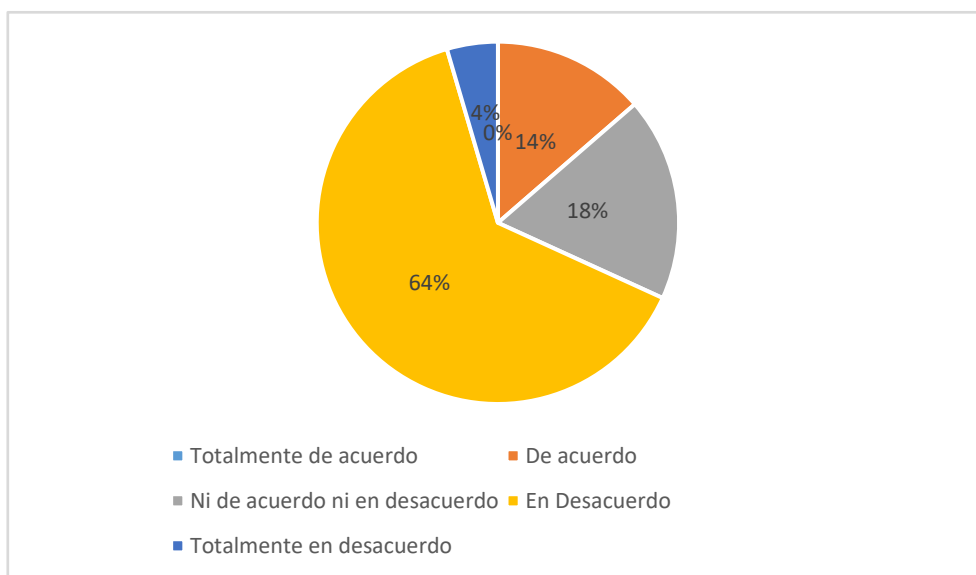


Nota: Elaboración propia.

### Pregunta 3.

En la figura 4 se observa que el 64% de colaboradores no tienen claro las pautas de evaluación de desempeño, el 18% es indiferente, el 14% está de acuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo.

Figura 4. ¿Tienes claro las pautas que se aplican en la evaluación de tu desempeño laboral?

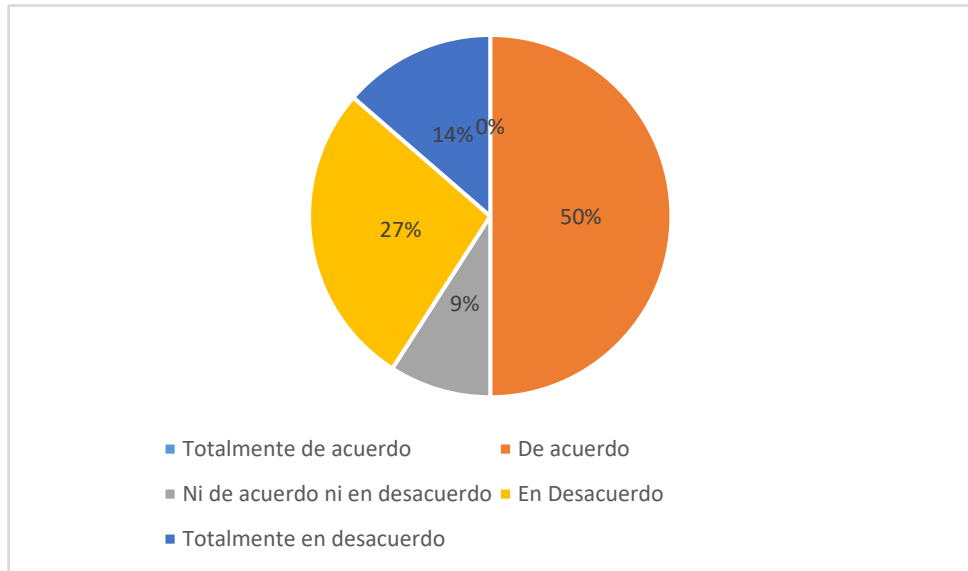


Nota: Elaboración propia.

#### **Pregunta 4.**

En la figura 5 se observa que el 50% de colaboradores tienen claro los procedimientos, normas y disposiciones de la institución, el 27% no lo tiene claro, el 9% es indiferente, solo el 14% está totalmente en desacuerdo.

Figura 5. ¿Consideras claro los procedimientos, normas y disposiciones de la institución?

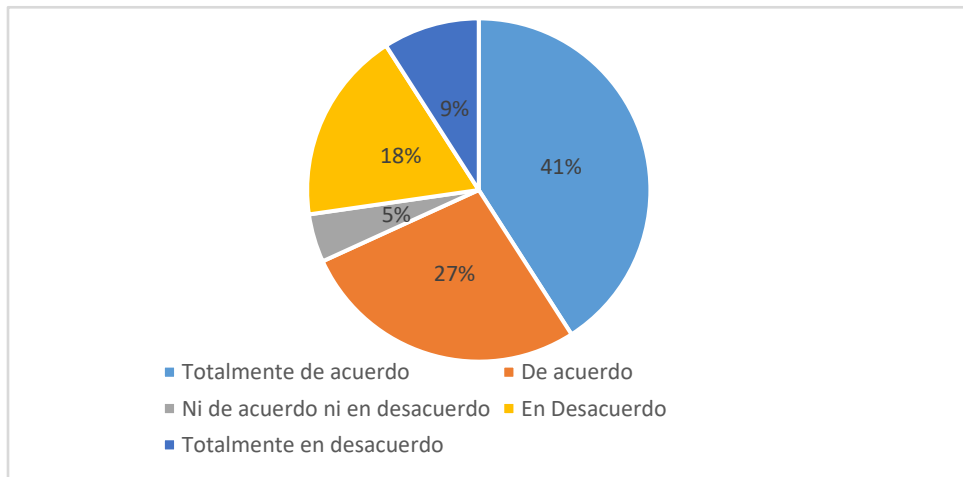


Nota: Elaboración propia.

**Pregunta 5.**

En la figura 6 se observa que el 41% y 27% de colaboradores están de acuerdo con las políticas crediticias, un 5% es indiferente, y el 18% y 9% en desacuerdo.

Figura 6. ¿Qué tan de acuerdo estas con las políticas crediticias que emplea la institución?



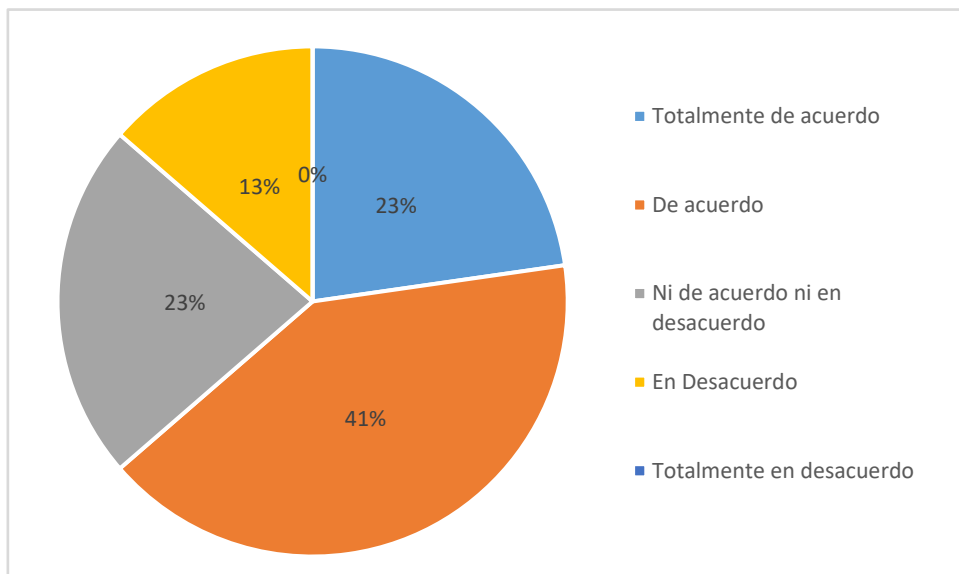
Nota: Elaboración propia.

**Pregunta 6.**



En la figura 7 se observa que el 41% y 23% de colaboradores consideran que la segmentación de mercado es adecuada, el 23% es indiferente, el 13% está en desacuerdo.

Figura 7. ¿Consideras que la segmentación de mercado en micro finanzas es la adecuada?

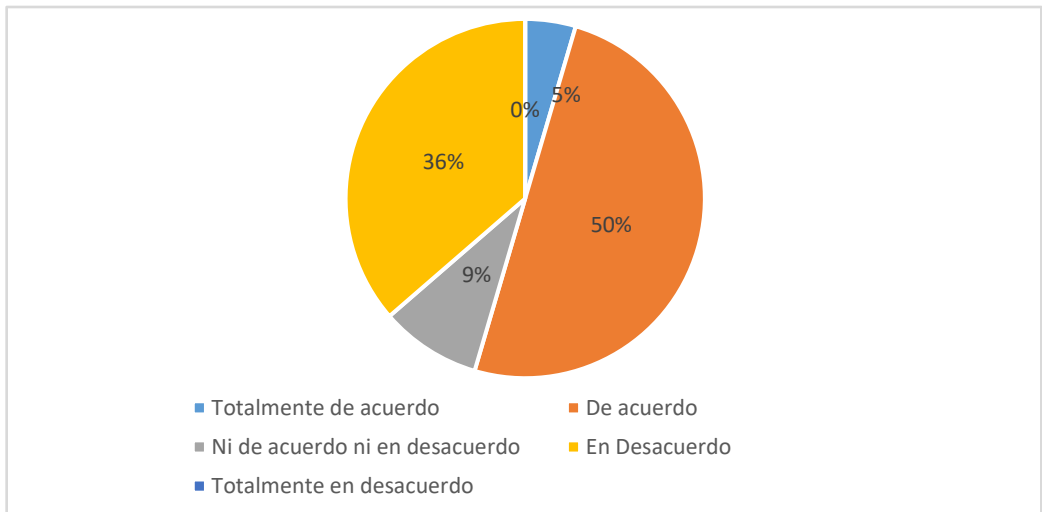


Nota: Elaboración propia.

### Pregunta 7.

En la figura 8 se observa que el 50% de colaboradores indican que la evaluación de desempeño se realiza en fechas no establecidas, el 36% está en desacuerdo, el 9% es indiferente.

Figura 8. *¿Consideras que la evaluación de desempeño laboral se realiza en fechas no establecidas?*

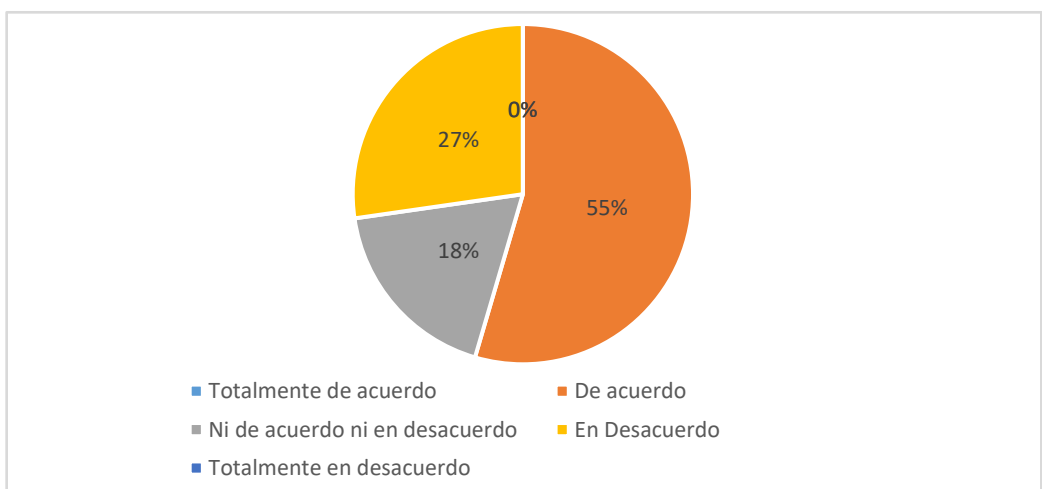


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 8.**

En la figura 9 se observa que el 55% de colaboradores considera que los instrumentos de evaluación están descontextualizados, el 18% es indiferente, el 27% está en desacuerdo.

Figura 9. *¿Consideras que los instrumentos de evaluación de desempeño laboral se encuentran descontextualizados?*

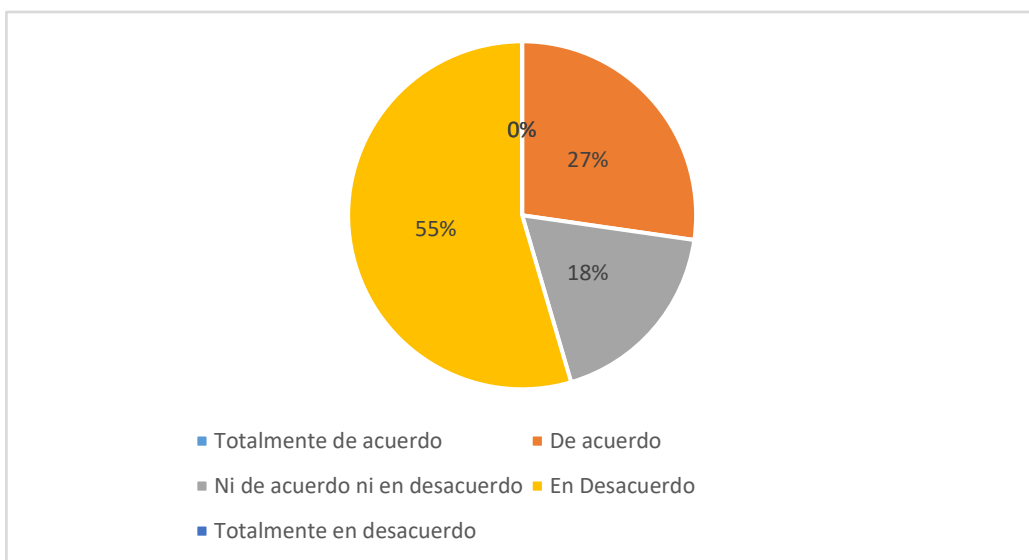


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 9.**

En la figura 10 se observa que el 55% de colaboradores indican que las herramientas de evaluación de desempeño no se encuentran actualizadas, el 27% está de acuerdo, el 18% es indiferente.

Figura 10. *¿Consideras que las herramientas de evaluación de desempeño laboral se encuentran actualizadas?*

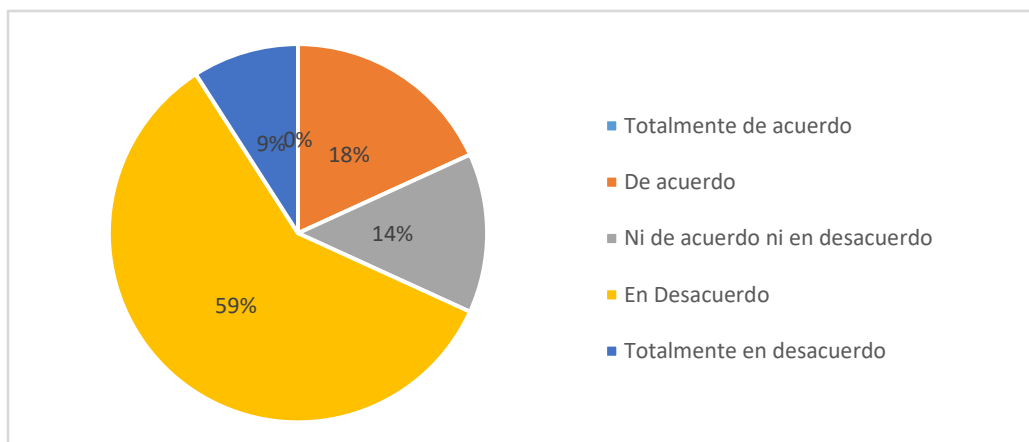


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta10.**

En la figura 11 se observa que el 59% de colaboradores indican que los recursos para recompensar la evaluación de desempeño no son los adecuados, el 18% está de acuerdo, el 14% es indiferente, el 9% está de acuerdo.

Figura 11. *¿Consideras adecuado los recursos para recompensar el buen desempeño de los colaboradores en la institución?*



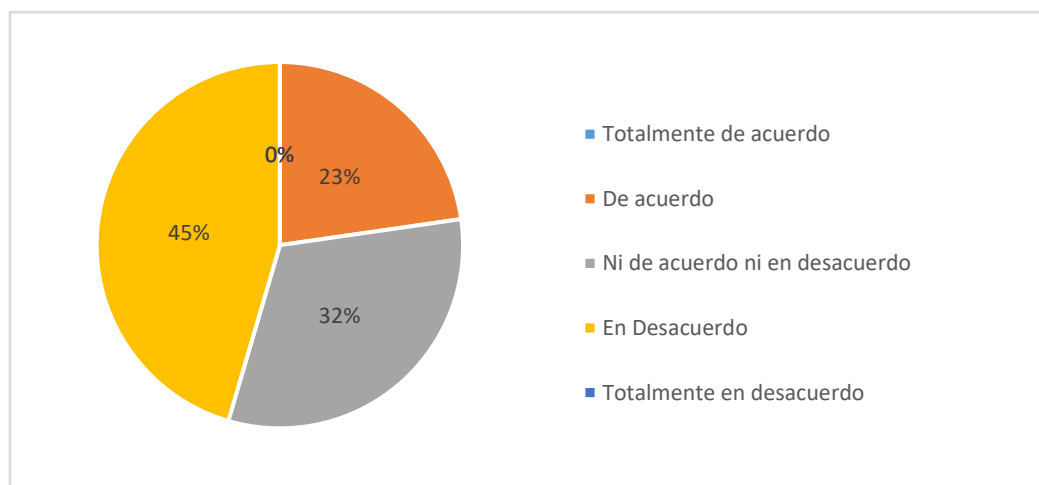
Nota: Elaboración propia.

### 3.1.2.2 En relación a las habilidades

#### Pregunta 11.

En la figura 12 se observa que el 45% de colaboradores coinciden en que las capacitaciones no les ayudaron a desarrollar habilidades, el 23% si está de acuerdo, el 32% es indiferente.

Figura 12. *¿El conocimiento transmitido en las capacitaciones te permitió desarrollar habilidades para emplearlas en tus funciones diarias?*

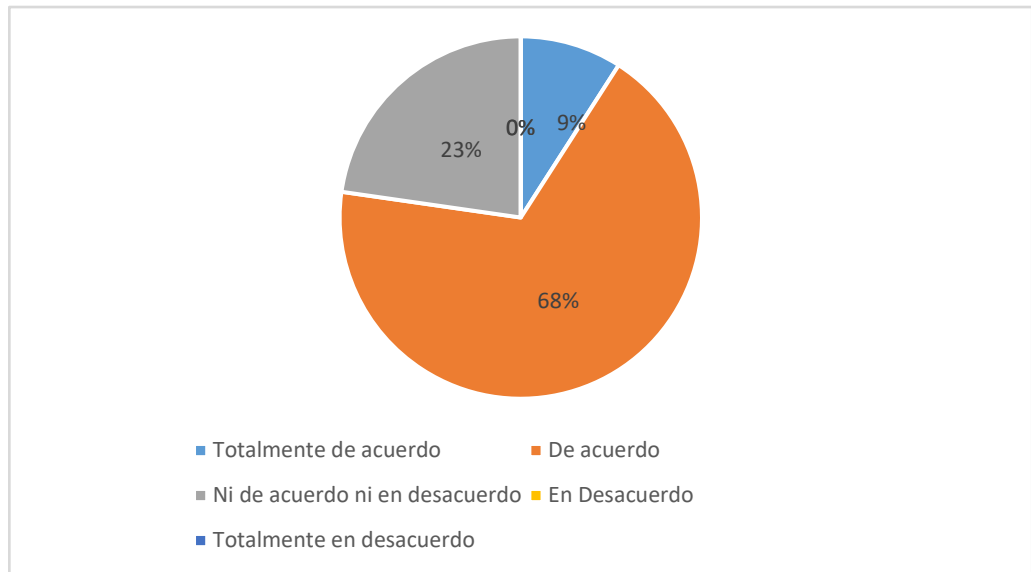


Nota: Elaboración propia.

#### Pregunta 12.

En la figura 13 se observa que el 68% de colaboradores mencionan que sus habilidades si están alineadas con la institución, el 23% es indiferente, y el 9% está totalmente de acuerdo.

Figura 13. *¿Tus habilidades están orientadas a cumplir la promesa de valor de la institución?*

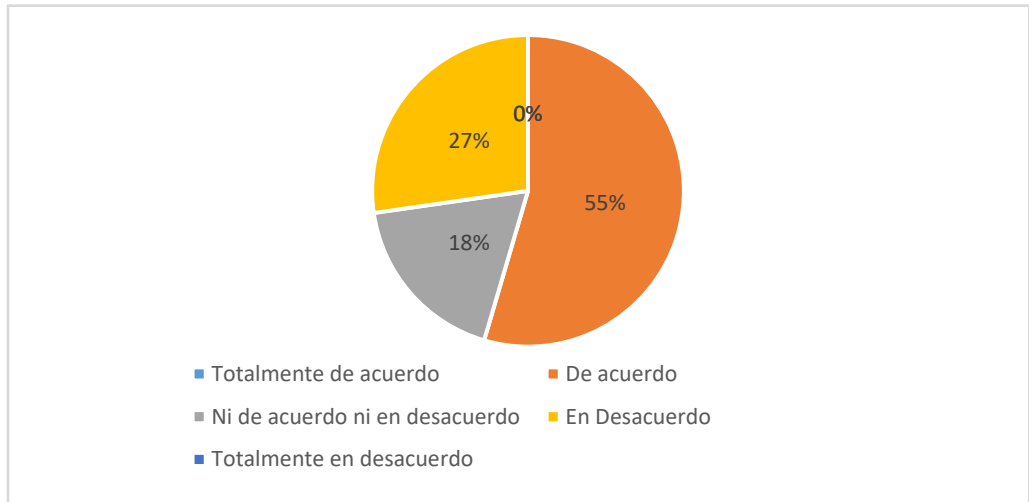


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 13.**

En la figura 14 se observa que el 55% de colaboradores coinciden en que tienen las herramientas de Gestión, el 27% está en desacuerdo, el 18% es indiferente.

Figura 14. *¿Tienes las herramientas de gestión necesarias para solucionar problemas y evitar riesgos futuros?*

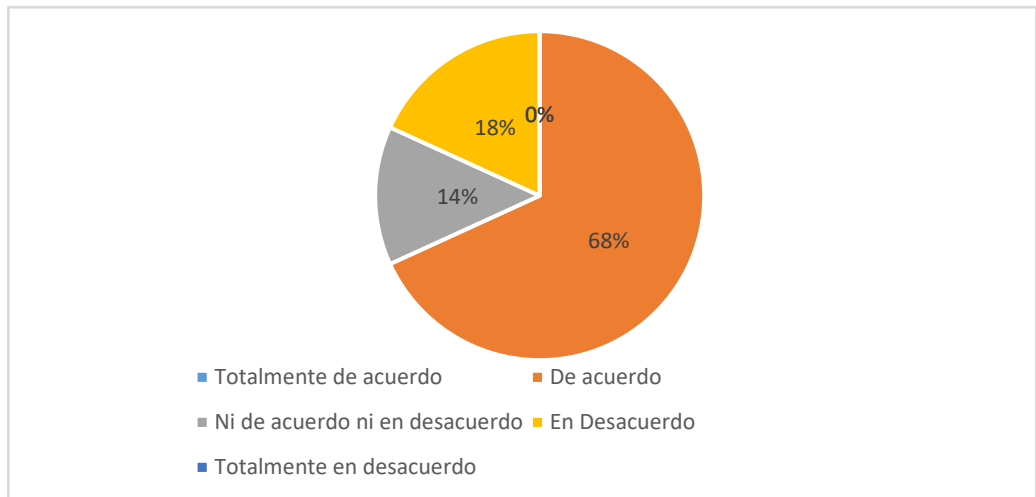


Nota: Elaboración propia.

**Pregunta 14.**

En la figura 15 se observa que el 68% de colaboradores tienen la capacidad de tomar decisiones, el 14% es indiferente, el 18% está en desacuerdo.

Figura 15. *¿Tienes la capacidad de tomar decisiones para brindar oportuna respuesta al cliente?*



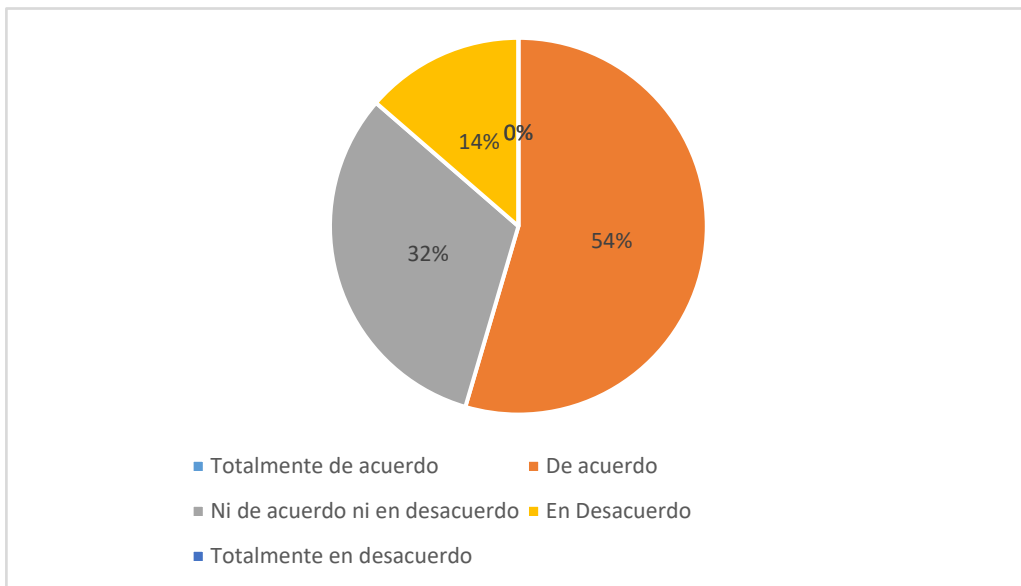
Nota: Elaboración propia.

**3.1.2.3 En relación al comportamiento**

**Pregunta 15.**

En la figura 16 se observa que el 54% de colaboradores consideran que su conducta está orientada a la línea de Carrera, el 32% es indiferente, el 14% está en desacuerdo.

Figura 16. *¿Qué tan alineado está tu conducta al desarrollo de la línea de carrera en la institución?*

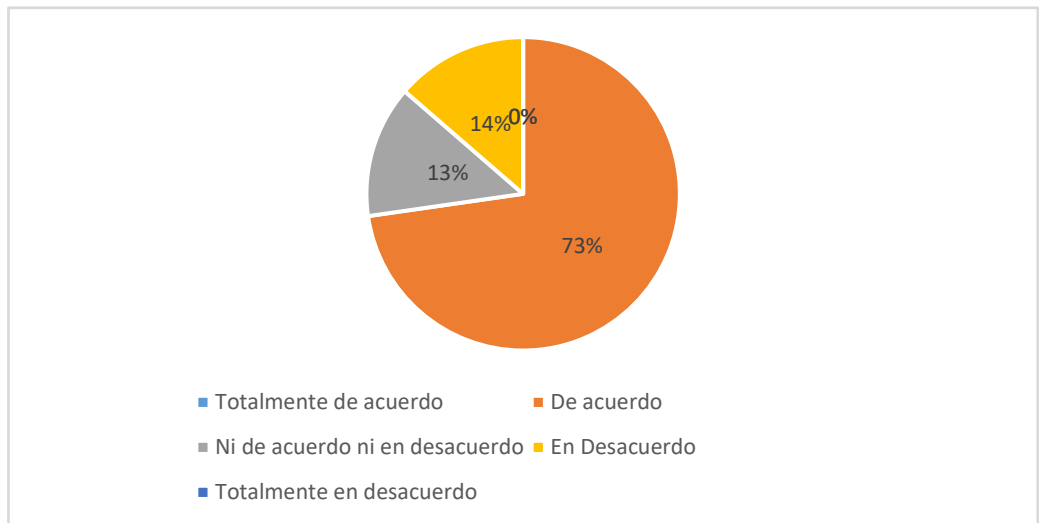


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 16.**

En la figura 17 se observa que el 73% de colaboradores consideran que su comportamiento está alineado a los principios éticos, el 13% es indiferente, el 14% está en desacuerdo.

Figura 17. *¿Consideras que tu comportamiento está alineado usualmente a los principios éticos de la organización?*

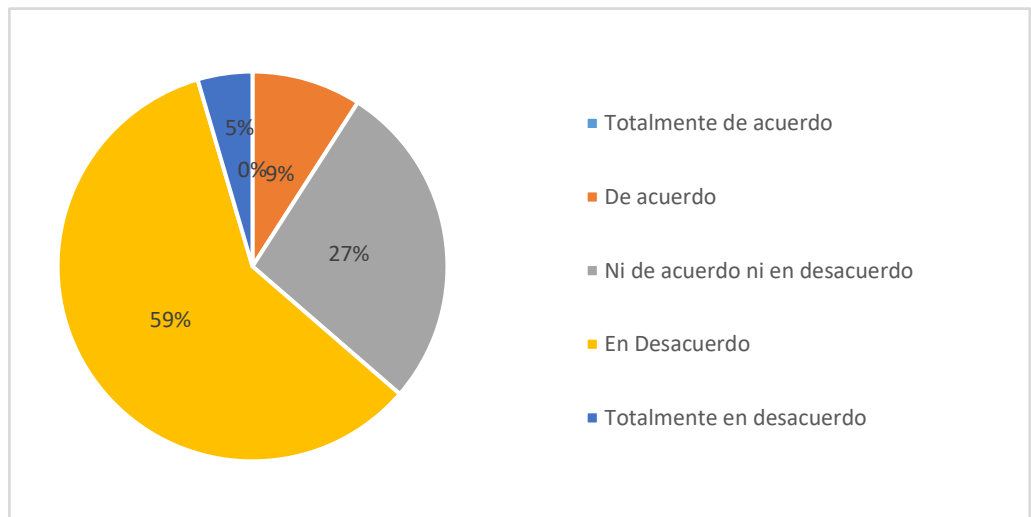


Nota: Elaboración propia.

**Pregunta 17.**

En la figura 18 se observa que el 59% de colaboradores no consideran objetiva la línea de Carrera que ofrece la institución, el 27% es indiferente, el 9% está de acuerdo.

Figura 18. *¿Consideras objetiva la línea de carrera que ofrece la institución?*



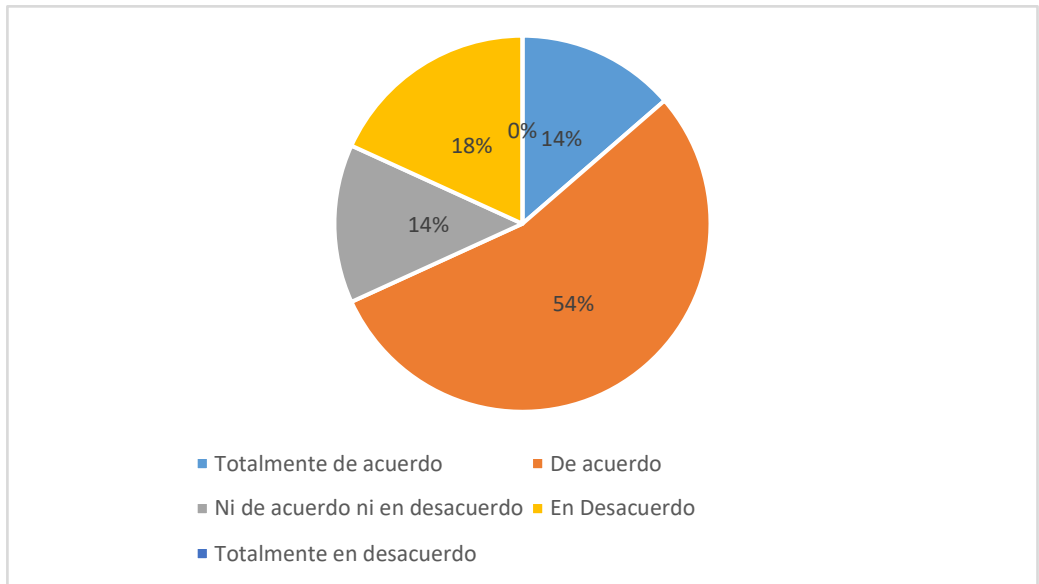
Nota: Elaboración propia.

**Pregunta 18.**



En la figura 19 se observa que el 54% de colaboradores consideran que se apliquen estrategias de retroalimentación, el 14% es indiferente, el 18% está en desacuerdo.

Figura 19. *¿Consideras adecuado que se apliquen estrategias de retroalimentación (feedback)?*

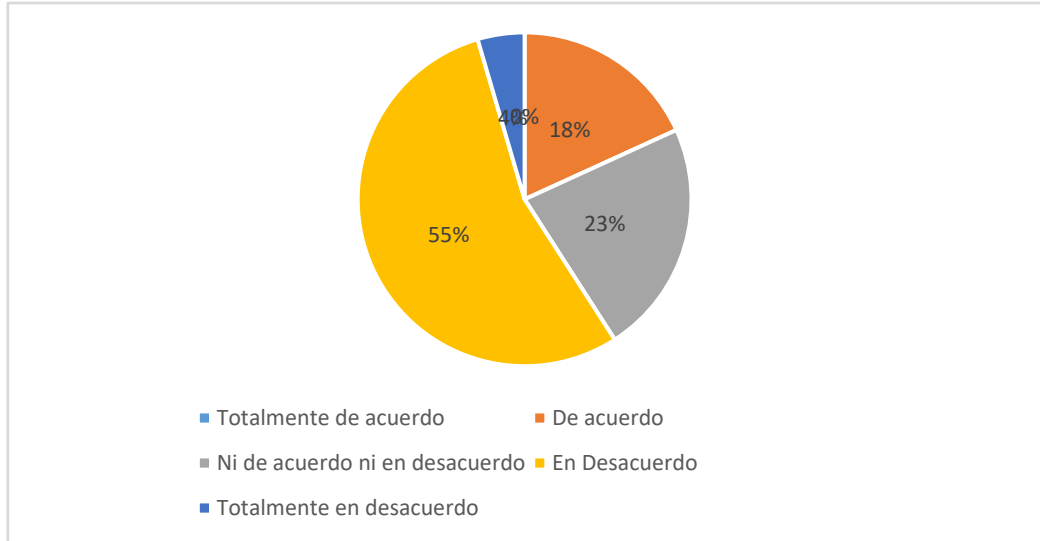


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 19.**

En la figura 20 se observa que el 55% de colaboradores consideran que la comunicación es inadecuada, el 23% es indiferente, el 18% está de acuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Figura 20. ¿La comunicación que actualmente se da en la organización, en los diferentes grupos, es la adecuada?

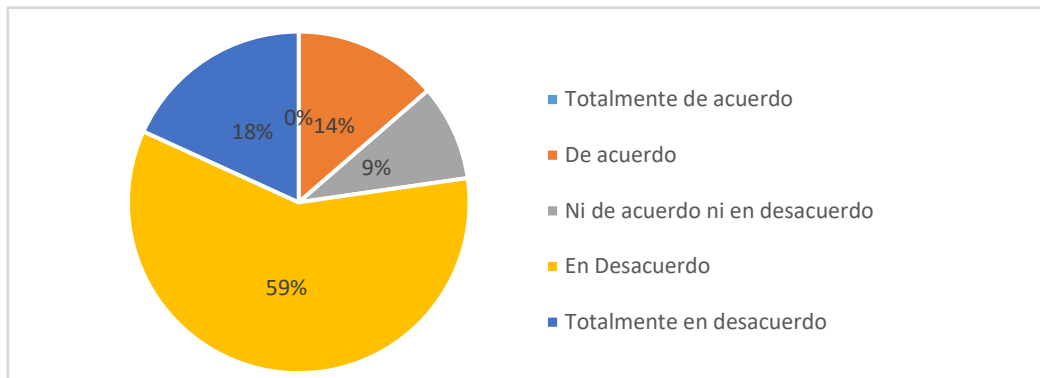


Nota: Elaboración propia.

### Pregunta 20.

En la figura 21 se observa que el 59% de colaboradores no consideran adecuado el seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño, el 18% está en totalmente en desacuerdo, el 9% es indiferente, el 14% está de acuerdo.

Figura 21. ¿Consideras adecuado el seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño laboral?

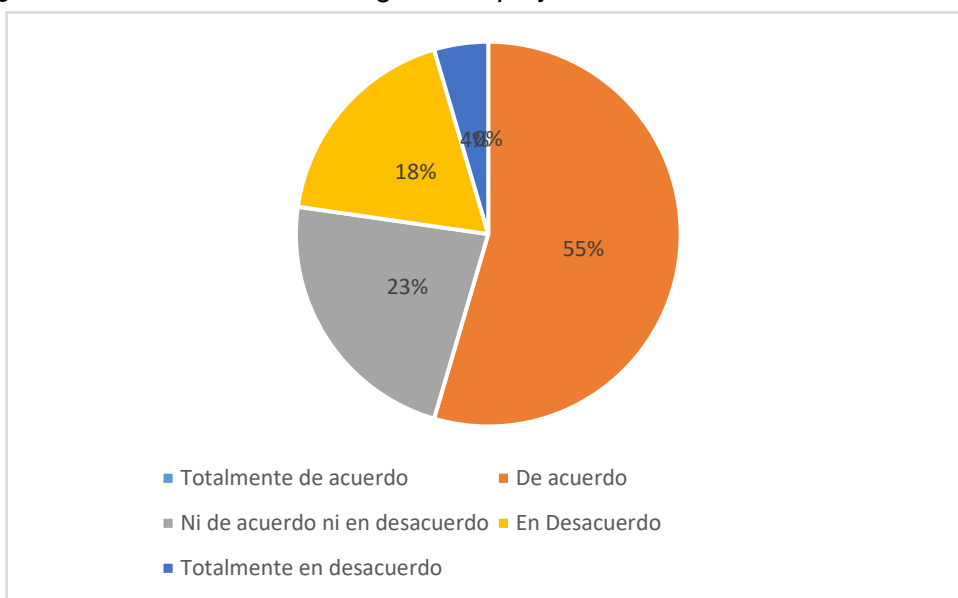


Nota: Elaboración propia.

### Pregunta 21.

En la figura 22 se observa que el 55% de colaboradores consideran que los cambios constantes de gerentes perjudican el clima, el 23% es indiferente, y el 18% está en desacuerdo.

Figura 22. *¿Los cambios constantes de gerentes perjudican el clima de la institución?*

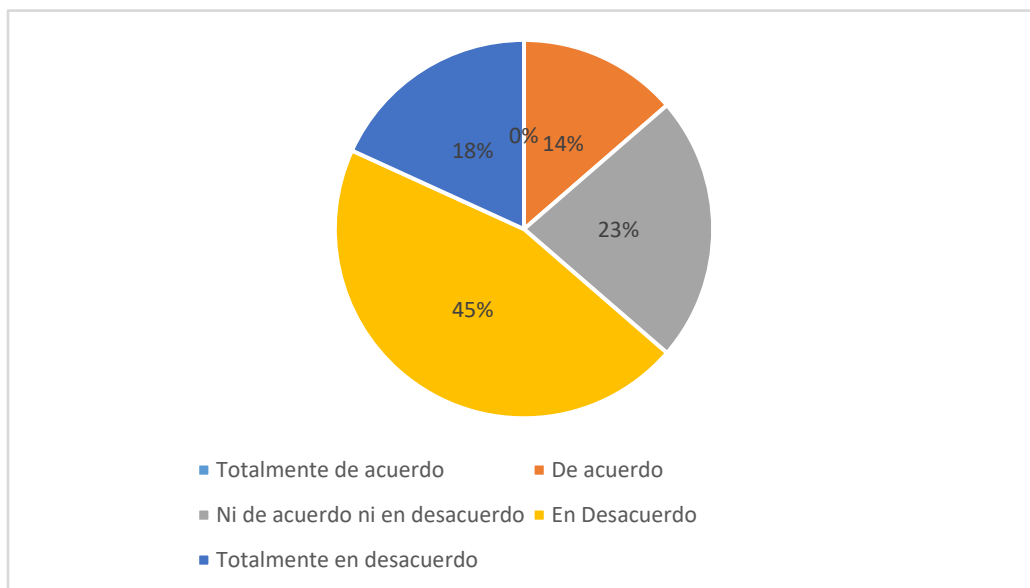


Nota: Elaboración propia.

### **Pregunta 22.**

En la figura 23 se observa que el 45% de colaboradores consideran que la cantidad de colaboradores encargadas en el área de RRHH es el adecuado, el 23% es indiferente, el 14% está de acuerdo y el 18% totalmente en desacuerdo.

Figura 23. *¿La cantidad de colaboradores encargadas en el área de RRHH es el adecuado para la institución?*



Nota: Elaboración propia.

## 3.2. Análisis Organizacional

### 3.2.1. La Organización.

Los siguientes son los datos generales de la institución en el cual se realiza la investigación.

- Institución: Crac Raíz S.A.A.
- Razón social: Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A
- Representante: Rabines Sánchez Carlos Enrique.
- Dirección: Calle Los Cisnes Nro. 222 Urb. Lima
- Distrito: San Isidro
- Provincia: Lima
- Departamento: Lima
- Teléfonos: 01 6120600
- RUC: 20231269071
- URL: <https://www.raiz.com.pe/>

- Código CIUU: 65197
- Tipo de empresa: Otros Tipos de Intermediación Monetaria

### 3.2.2. Entorno Organizacional.

#### A. *Reseña Histórica de la Organización*

La organización no gubernamental de desarrollo (ONG) española Intervida especializada en promover el desarrollo sostenible, fue la promotora de la Edpyme Raíz. El año 2004 se detectaron irregularidades en las operaciones de esta ONG.

“Intervida se convirtió en un tiempo récord en la **ONG privada más importante de España**, con más de 350.000 padrinos, una recaudación anual de 90 millones de euros (sólo superada por Cruz Roja y Cáritas) y cinco millones de beneficiarios en veinte países. Pero todo se derrumba en 2007, cuando la titular del juzgado número 17 de Barcelona, Pilar Calvo, admitió a trámite una querrela de la Fiscalía acusando a los fundadores de la ONG de una malversación de 200 millones de euros y decidió intervenir la fundación” (Chicote, 2012)

Por lo anterior, la ONG Intervida liquidó sus actividades en el Perú y transfirió su participación en la ex Edpyme Raíz. Resulta oportuno indicar que las Edpymes en nuestro país surgen como una alternativa frente al desarrollo financiero del país, así como también por la necesidad de contar con elementos para la regulación de operaciones financieras.

En la década de los noventa, el crecimiento de la actividad económica, así como la estabilidad macroeconómica, generó un aumento en la demanda crediticia en la mayoría de los segmentos de mercado. De esta manera se estableció un marco legal que ha propiciado una estructura dinámica del sistema financiero peruano (crecimiento sostenido de créditos y depósitos) donde destaca la

participación relativa creciente de las instituciones microfinancieras dado el auge en la creación de pequeñas y microempresas. Este dinamismo se reflejó en la economía del país, en buena parte, a través del surgimiento de las pequeñas y microempresas las cuales fueron atendidas financieramente, en un inicio por las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB), tales como las Cajas Municipales, Cajas Rurales y Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME). (Ríos, 2009)

En mayo del 2016, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP mediante Resolución N° 3006-2016 autorizó la fusión por absorción universal de a EDPYME Raíz con Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín (CREDICAHVIN), liquidándose la EDPYME y dando origen a lo que es hoy la CRAC RAIZ SAA cuyo principal accionista es la ONG peruana Asociación Solaris Perú (Solaris Finance S.A.C. desde el 2018).

“La Asociación Solaris, organización sin fines de lucro que tiene como misión reducir la pobreza e influir en las decisiones público-privadas para poder construir políticas públicas eficientes, se mantiene como principal accionista”. Gómez P. & Oviedo A. (2017)

Figura 24. **Composición Accionaria.**

COMPOSICION ACCIONARIA		
Accionistas	Porcentaje	Tipo de acciones
SOLARIS FINANCE S.A.C.	94.16%	Nominativas
CARMEN JULIA EMILI PISFIL GARCIA	2.37%	Nominativas
HIPOLITO GUILLERMO MEJIA VALENZUELA	2.37%	Nominativas
CLARA FABIOLA OJEDA FERNANDEZ	0.96%	Nominativas
FONDO ANDINO DE INVERSIONES	0.12%	Nominativas
OTROS MINORITARIOS	0.01%	Nominativas

Fuente: Memoria Anual CRAC RAIZ, 2020

Estas empresas unidas conformaron CRAC RAÍZ, una sociedad microfinanciera sólida, que brinda servicios crediticios y de ahorros, cuentan con más de 50 oficinas y presencia en 12 departamentos a nivel nacional, donde atiende con la calidad y calidez solicitada por los clientes.

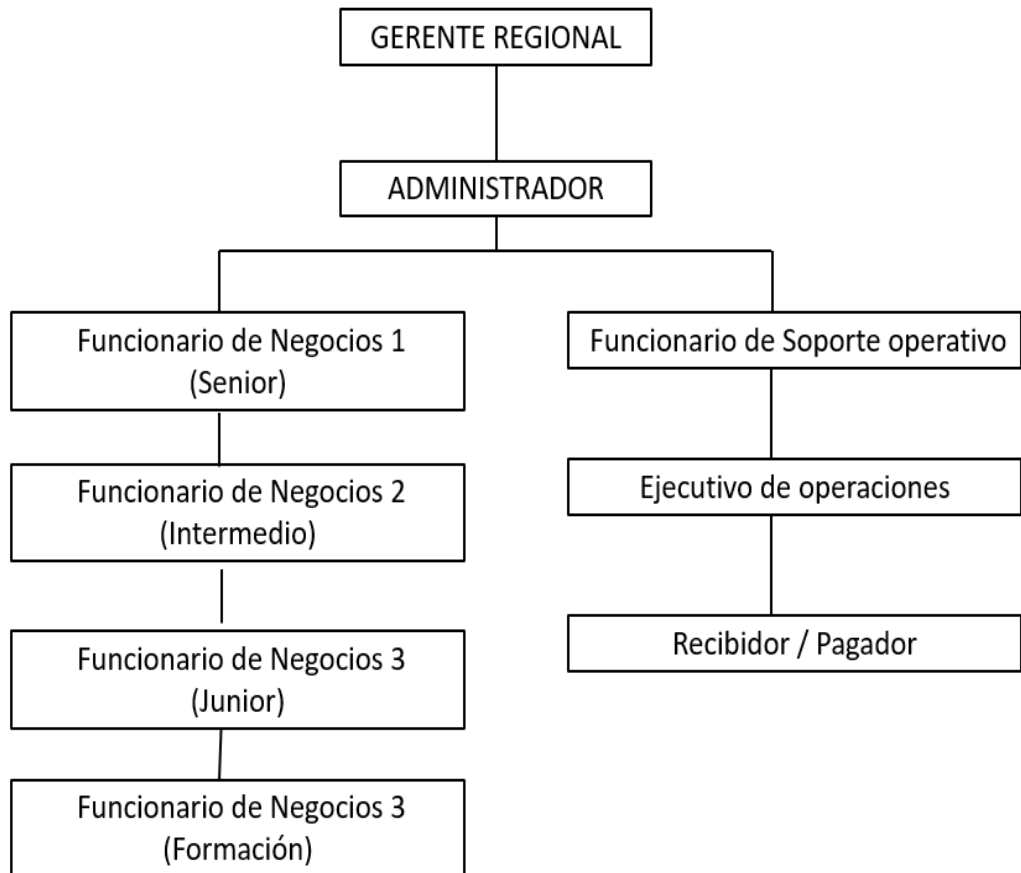
Al cierre de junio 2020 Raíz contaba con una oficina principal, 24 agencias y 19 oficinas especiales distribuidas a nivel nacional las cuales detallamos: Lima (16), Puno (5), Piura (7), Junín (6), Lambayeque (2), La Libertad (2), Cajamarca (1), Tumbes (1), Arequipa (1), Ayacucho (1), Ancash (1) y Amazonas (1). Mediante las cuales atendió a unos 60,900 clientes de créditos y 67,200 depositantes. 24 agencias y 19 oficinas especiales. (Vergara y Castro,2020)

### **B. Organigrama de la unidad financiera.**

La estructura de la entidad financiera está dividida en 12 regiones, cada región a su vez está conformada por unidades financieras. Para la presente investigación se aborda la Región Centro que incluye la Zona Centro 1, comprende las oficinas de Real, Ferrocarril y Chupaca; además la Zona Centro 2 que comprende las oficinas Pichanaki, Satipo y Pangoa, esta última zona no forma parte de la investigación por limitación de

ubicación geográfica. A continuación, graficamos la unidad financiera Zona Centro 1:

Figura 25. Organigrama de la Unidad financiera Raíz.



Nota: Elaboración propia.

### **C. Misión**

Acompañamos el desarrollo de sus emprendimientos proporcionando servicios y productos financieros oportunos y adecuados a sus necesidades.



#### ***D. Visión***

Contribuir al desarrollo de las familias y personas emprendedoras del Perú, facilitando los servicios y productos financieros que demanden.

#### ***E. Valores***

- Equidad: reconocimiento del valor de las partes y de su justiprecio en todas sus relaciones.
- Oportunidad: valorar la puntualidad en el cumplimiento de los planes y las metas. Servicio oportuno, en el lugar, la forma, el trato y el momento correcto.
- Creatividad: trabajar y desarrollar nuestras actividades pensando siempre en cómo mejorar o cómo innovar para beneficio de nuestro cliente y nuestra organización.
- Transparencia: en la calidad de la información interna y externa que genera, así como el comportamiento ético de sus integrantes.

## F. FODA de la Empresa

Tabla 1  
Foda de la Empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– 21 años de experiencia y amplia cobertura de agencias a nivel nacional.</li> <li>– Variedad en productos y servicios financieros.</li> <li>– Convenios con instituciones públicas y privadas</li> <li>– Buen posicionamiento el segmento de cajas rurales de ahorro y crédito</li> <li>– Constantes capacitaciones a nuestros colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riesgo crediticio</li> <li>– Poca publicidad en medios locales y nacionales</li> <li>– Tiempos variados para desembolsos</li> <li>– Equipamiento insuficiente en oficinas</li> <li>– Cuenta solo con un personal para el área de operaciones en la agencia Real de Huancayo</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas crediticias favorables en un marco de reactivación de la economía nacional</li> <li>– Aumento y crecimiento de la micro y pequeña empresa</li> <li>– Avances tecnológicos para la industria financiera</li> <li>– Se podría diseñar nuevos productos que van acorde a las necesidades actuales que necesitan los clientes</li> <li>– Crecimiento de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competencia con otras instituciones financieras</li> <li>– Impacto en los mercados financieros por el COVID 19</li> <li>– Inestabilidad en las políticas económicas del país</li> <li>– Alta volatilidad e incertidumbre de variables económicas como el empleo y crecimiento económico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## **G. Posición de mercado**

La organización forma parte de un entorno con una elevada competencia por otorgar financiamiento a la pequeña y micro empresa. En su mercado están presentes cajas rurales, micro financieras y bancos con especialidad en el segmento de negocios. Este elevado nivel de competencia ha generado un entorno de sobre endeudamiento, frente a esta problemática las CRAC Raíz tiene por estrategia replantear constantemente la composición de su cartera de créditos, concentrándose en colocaciones de menor cuantía por el nivel de riesgo residual aceptable que estas representan.

En efecto, el entorno en que el que se desenvuelve la organización, con alto nivel de competencia, implicada una permanente búsqueda de estrategias de retención al cliente. La CRAC Raíz puede sostener ciertos precios (tasas de interés) hasta que se obtenga rentabilidad; posterior a esto, son las financieras grandes las que terminan por llevarse al cliente aprovechando su mayor nivel de capacidad de gestión.

Hechas las consideraciones anteriores, se puede resaltar la estrategia desarrollada por la CRAC Raíz para sostenerse en el mercado financiero local, la cual es depurar cartera de sector urbano (que concentra mayor proporción de cartera pesada) y enfocarse en su core que son clientes urbanos.

Como ya se ha aclarado, el mercado donde se desarrolla la organización tiene diversos integrantes, frente a esto, resulta complicado establecer un nivel absoluto de posicionamiento en el mercado, es por eso que se presenta a continuación una figura que muestra el nivel de morosidad de las principales cajas rurales de nuestro país, esto puede servir de referencia para aproximarnos a una posición de la organización frente a su competencia.

Tabla 2  
 Ratios de morosidad según días de incumplimiento por Caja Rural al 31 de diciembre 2020

Empresas	Porcentaje de créditos con:				Morosidad según criterio contable SBS
	Mas de 30 días de incumplimiento	Mas de 60 días de incumplimiento	Mas de 90 días de incumplimiento	Mas de 120 días de incumplimiento	
CRAC Raíz	4.57	3.18	2.83	2.75	4.15
CRAC Sipan	57.69	57.59	57.57	57.43	57.62
CRAC Los Andes	20.12	17.79	14.94	12.33	20.09
CRAC Pymera	3.44	2.90	2.84	2.76	3.18
CRAC Incasur	11.71	11.24	10.98	10.86	11.65
CRAC del control	2.80	2.63	2.48	2.38	2.65
CRAC Ceconsud Scotia	23.62	13.62	6.82	2.87	7.73
<b>Totales</b>	13.69	9.53	6.74	5.00	8.46

Fuente: Tomado de El comercio, 2021.

### 3.3. Análisis de Stakeholders

Tabla 3  
Análisis de Stakeholders.

Stakeholder	Externo / interno	Primario /secundario/clave	Interés	Impacto potencial en el proyecto	Prioridad relativa (1 – 5)
Ente regulador (SBS)	Externo	Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las instituciones financieras del país a través de una eficiente gestión del recurso humano.</li> </ul>	-	1
Directorio	Interno	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de valor en la organización al crear mejores oportunidades para las competencias de los colaboradores</li> <li>Mejora la marca de la empresa en el mercado.</li> <li>Mejorar ingresos propios de la actividad financiera</li> </ul>	+	3
Gerente regional	Interno	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr equipos comprometidos y alineados a las estrategias globales</li> </ul>	+	5
Administradores	Interno	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con instrumentos de retroalimentación y estímulo al personal</li> </ul>	+	5

Stakeholder	Externo / interno	Primario /secundario/clave	Interés	Impacto potencial en el proyecto	Prioridad relativa (1 – 5)
Funcionarios comerciales	Interno	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora su percepción respecto elemento de evaluación de su desempeño</li> <li>• Comprende mejor el papel de sus evaluadores</li> <li>• Mejora su comunicación y compromiso con la organización</li> </ul>	+	5
Funcionarios operativos	Interno	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende mejor el papel de sus evaluadores</li> <li>• Mejora su comunicación y compromiso con la organización</li> </ul>	+	3
Clientes	Externo	Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer lealtad y confianza con su asesor comercial</li> </ul>	+	3

Fuente: Elaboración Propia.

## **Capítulo IV**

### **La Formulación**

#### **4.1. Determinación de objetivos y medios**

##### **4.1.1. Objetivo General del plan de gestión.**

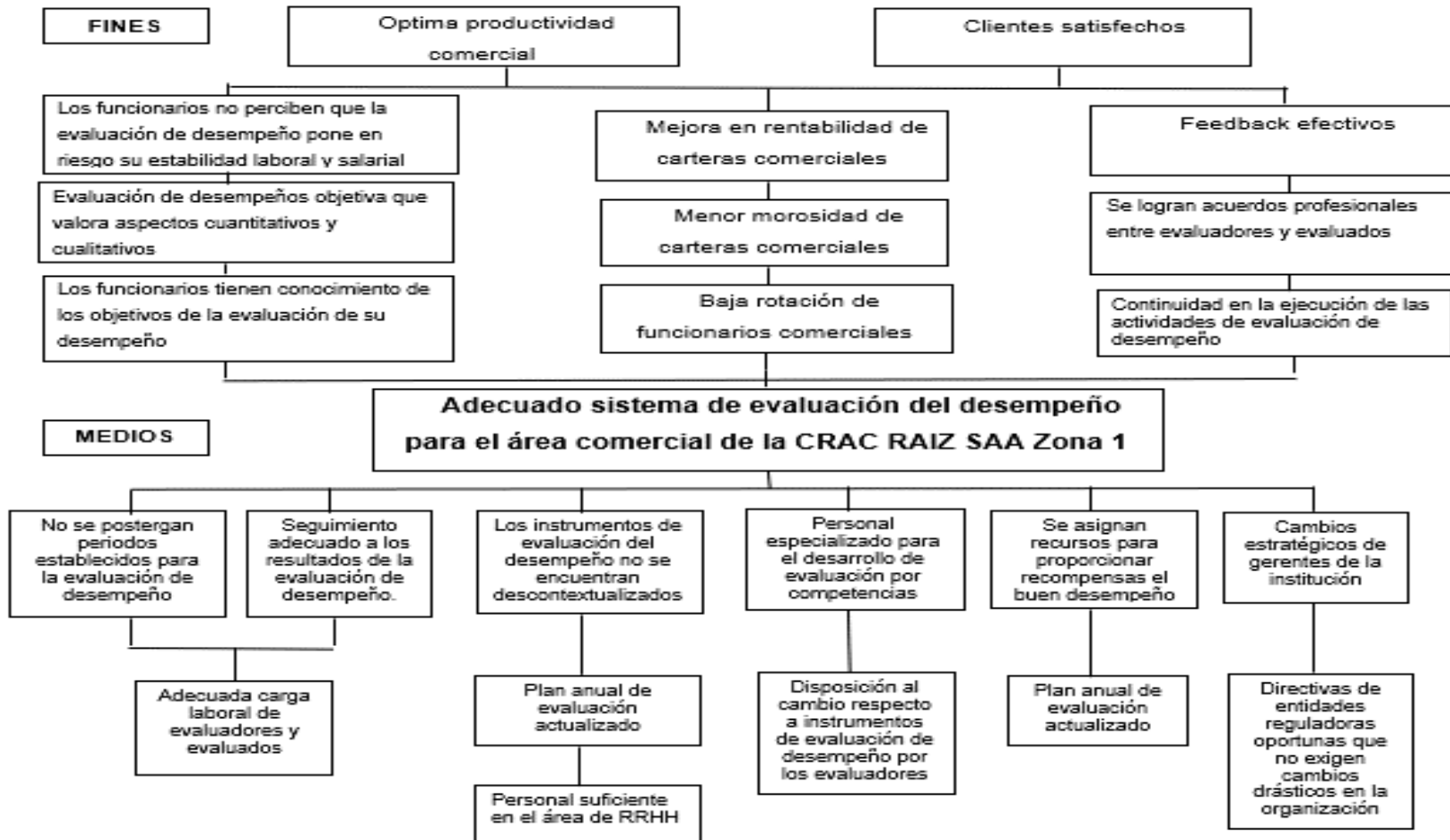
Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias 360° para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.

##### **4.1.2. Objetivos Específicos del plan de gestión.**

- Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias 360° asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.
- Elaborar las herramientas de medición de resultados 360° de la evaluación del desempeño por competencias de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.
- Diseñar el Programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los funcionarios comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.

### 4.1.3. Árbol de Objetivos y Medios.

Figura 26. Árbol de Objetivos y medios.



Nota: Elaboración propia.



El objetivo que persigue la presente investigación es proponer un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA - zona centro 1, partiendo del diseño de instrumentos que estén alineados a la visión, misión y plan estratégico de la institución; como bien refiere Alles (2005):

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada. (p. 84)

Para lo cual se identificó los siguientes medios y fines:

#### **A. Medio y fines**

- Óptimos instrumentos para evaluar los conocimientos, habilidades y comportamientos comerciales

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol del problema que es el limitado plan de actualización y capacitación que tienen actualmente los asesores de negocios, esto debe ser mejorado para mantener activa la capacidad de aprender de los colaboradores, desarrollar constantemente un pensamiento analítico que le permitan resolver de manera eficiente los problemas comerciales de su día a día.

No existen más las ventajas competitivas ahora son comparativas, te van a elegir por tu capacidad para resolver problemas, por hacer la vida de las personas más sencilla, porque tus clientes se identifican contigo o con tu marca. ¡Qué no lo estropee una mala atención! Capacítate y capacita a tu equipo, ello te llevará tener mejores credenciales frente a la competencia (Muñoz, 2020).

El medio relacionado a las habilidades resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es la aplicación de criterios poco realistas para fortalecer las habilidades interpersonales de los asesores que, por la naturaleza del negocio, resaltamos la habilidad para desarrollar y manejar de relaciones de negocios de manera presencial y por canales de comunicación digital que hoy en día se hacen necesarios.

Las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna (Viu, 2016).

En el orden de las ideas anteriores, el medio relacionado a los comportamientos resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es la sobre carga laboral que se manifiesta en la intolerancia a la presión en el trabajo, generando a su vez la pérdida de perseverancia en principios y valores personales que hacen dudar de la credibilidad técnica de los asesores.

Los valores corporativos según Hamburger (2007) son principios generales por los cuales se rigen las empresas y sus miembros. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Hoy está demostrado que es necesario desarrollar y aplicar valores en la empresa. Éstos se traducen en comportamientos creando en ella valor agregado (p. 130).

- Personal capacitado para el desarrollo de evaluación por competencias

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es optimizar el plan anual actualizado que incorpore herramientas eficientes de evaluación de desempeño, esto debe ser mejorado para permitir a los encargados de la evaluación de desempeño. Los evaluadores deben contar con la capacidad necesaria para hacerlo, es decir un comprobado liderazgo para el cambio y lograr el desarrollo de las personas en sus oficinas.

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc. (Alles, 2005, p.37)

- Retroalimentación alineada a los objetivos y estrategias de la organización

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es la resistencia al cambio respecto a instrumentos de evaluación de desempeño por la organización, esto debe ser mejorado como parte de la adaptabilidad al cambio que exige el negocio, logrando que los resultados de una evaluación de desempeño fortalezcan la integridad, calidad de trabajo, compromiso y orientación mejor a los resultados.

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez– objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. (Alles, 2005, p.18)

#### **4.1.4. Sustento de evidencias**

La investigación ha llevado a la necesidad de efectuar varias consultas relacionadas a la gestión de las dimensiones necesarias para elaborar y proponer un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la CRAC Raíz – Zona 1.

En primer lugar, por resaltar la importancia de ser persistente y eficiente en los instrumentos de evaluación del desempeño:

Como se ha demostrado en otros contextos para no postergar los periodos establecidos para la evaluación de desempeño y para realizar un seguimiento adecuado a los resultados. Se debe prever una adecuada carga laboral de evaluadores y evaluados.

Para ello se debe desarrollar un proceso de evaluación que deberá aplicarse de manera periódica, buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal. De esta manera se identifican las fortalezas y debilidades de los colaboradores, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

Iturralde (2011) señala,

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a su desempeño a través de métodos que permita rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindara a los socios. (p. 14)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, debemos resaltar que una evaluación oportuna y sistemática, será efectiva si se evita un desequilibrio en el trabajo y sus tiempos que puede llegar a afectar al colaborador, lo cual no es conveniente para la organización.

Jaramillo (2018), plantea las siguientes estrategias para gestionar la sobrecarga laboral:

- Registrar todos los días las actividades que se realizaron y analizar al final del día que actividades nos quitan tiempo o utilizan demasiado tiempo y deben cambiarse.
- Armar un listado de tareas diarias a cumplirse e ir las tachando de acuerdo a como se cumplan, esto nos ayudara a no olvidar las tareas que debemos realizar.
- Realizar una lista de todos los recursos que necesita la Dirección para poder solicitarlas a tiempo y no a último momento.
- Delegar tareas a otros compañeros de trabajo hay que saber cuándo y que delegar, ya que parte de la responsabilidad se traspasa a la otra persona.
- Es importante aprender a mantener la calma ya que con esto se conllevan la mayoría de problemas presentado, permite pensar con claridad y no bloquearse ante situaciones difícil.

Es evidente entonces la importancia de gestionar la carga laboral para un eficiente proceso de evaluación de desempeño, esto está alineado directamente con los objetivos de la organización.

Restrepo (2006) menciona,

La aplicación de las diferentes herramientas permitirá identificar el nivel productividad del área administrativa de la organización, el nivel de utilización del área técnica y una adecuada rotación de asesores en la prestación de servicio al cliente. Los resultados de la aplicación de estas herramientas ofrecerán a la

organización los parámetros para la redefinición de cargos, reasignación o disminución de tareas, e identificación de los centros de servicio al cliente y días críticos de atención que permitirán a esta una utilización óptima de los recursos. (p.335)

En segundo lugar, es necesario hacer referencia a los instrumentos de evaluación de desempeño laboral y personal adecuado en el área de recursos humanos:

Las evidencias son favorables de tener instrumentos de evaluación contextualizado, que sean resultado de un plan pre establecido de evaluación de desempeño, pero para esto es importante contar con la asignación adecuada del personal en el área de recursos humanos.

La importancia de encontrar métodos eficaces de asignación de recursos humanos (RH) radica en que en las organizaciones éste es el principal factor productivo, siendo que la eficiencia de tales empresas depende en gran medida del buen desempeño de este recurso. Sin embargo, a pesar de la importancia del RH en el éxito de las labores propias de cualquier empresa, la selección y asignación de personal es una cuestión empírica que se limita a la contratación sin un método específico que permita medir qué tan acertado o no es el proceso de gestión de personal (Sánchez y Reyes, 2015).

Por las consideraciones anteriores, contar con el personal adecuado que tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño en la organización se justifica con los buenos resultados para la misma. Entre los principales logros se pueden citar según (Ramos, 2020).

- Identificar el talento disponible dentro y fuera de la institución para plazas vacantes.
- Garantizar la selección de los candidatos que mejor se adecuen al perfil del puesto a cubrir.

- Responder ágilmente a las demandas de cobertura planteadas por las unidades de la institución.
- Garantizar la aplicación de los principios y políticas del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos en aquellos procesos de promoción.
- Generar mayor satisfacción en los empleados que están en un puesto, en busca de una mejor relación entre capacidades e intereses de las personas y los puestos a ocupar.
- Contribuir en el buen desempeño institucional a través de la incorporación de personas aptas al puesto, que tengan la capacidad de realizar sus funciones con eficiencia y eficacia.
- Facilitar el proceso de adaptación, así como el sentido de permanencia e identificación con la institución, al personal de nuevo ingreso.

En tercer lugar, es necesario evidenciar información relacionada a las recompensas de evaluación de desempeño laboral:

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, resulta importante contar con instrumentos de recompensa del buen desempeño de los colaboradores.

Abreu et al. (2011) afirman,

Los sistemas de compensación variable logran cada vez mayor valor en las organizaciones, ya que es visto como una ventaja competitiva frente a otras compañías. Los nuevos esquemas de compensaciones en modo de incentivos son elementos fundamentales para el éxito en las organizaciones y tiene una relación directa y positiva en el desempeño de los colaboradores. También, está demostrado que la evaluación de desempeño y su relación con los incentivos incrementa la productividad y disminuyen el nivel de rotación de personal en la organización. Los trabajadores comprometidos, felices y con constante intervención en la organización fomentan oportunamente la efectividad de los otros colaboradores y generan buenos

resultados para la organización. Los estudios señalan que, si se relaciona el pago al desempeño, genera un efecto positivo en la actitud del trabajador y como consecuencia, se desempeñan mejor en sus funciones. Estos estudios conllevan a la compensación variable, que se define como un pago en base al nivel de desempeño de un colaborador o los resultados que este alcance siempre orientado al éxito de la empresa. (p. 23)

Por las consideraciones anteriores, los buenos resultados de contar con instrumentos de compensación al buen actuar y desempeño de los colaboradores.

Las variables como la remuneración, el bienestar social, la calidad en el clima y cultura organizacional; el buen trato a los empleados y la capacitación laboral son de suma importancia en la organización porque permiten valorar a los empleados como el activo más importante. Así mismo, hace que se sientan más motivados a realizar sus funciones y aumentar la productividad, calidad y compromiso frente a la organización. ....Si un colaborador no se siente a gusto con el sistema de compensaciones en su centro de labores, puede disminuir el desempeño o sentirse en la necesidad de buscar un empleo con diferentes condiciones y beneficios. ....De esta manera, el empleado tendrá mayor voluntad y mejorará su desempeño generando altos niveles de producción (Galicia et al., 2007).

#### **4.2. Análisis de Alternativas**

Para el análisis, primero se identificaron las alternativas siendo estas las siguientes:

##### **A. Óptimos instrumentos para evaluar las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos**

- Diccionario de competencias asociado a las dimensiones de los asesores según las categorías.



- Test de medición de educación financiera.
- Encuestas de medición capacidades financieras.
- Cuestionario de conocimiento y formación financiera.
- Programas de inducción actualizados.
- Diseño de reuniones de refuerzo para el desarrollo de relaciones comerciales.
- Programas de capacitación en el manejo de negocios por herramientas virtuales.
- Creación de un programa de entrenamiento en negociaciones financieras.
- Actualización del reglamento interno.
- Revistas internas de motivación en transparencia y ética.
- Desarrollo de reuniones de refuerzo e información de normas y procedimiento en la organización.
- Implementación de un comité de ética.
- Programas de actividades de integración y fortalecimiento de equipos de trabajo.

#### **B. Herramientas para el desarrollo de evaluación por competencias**

- Instrumentos de evaluación de 360° de las competencias de los asesores comerciales, de manera constructiva y de desarrollo que nos permita identificar las áreas de mejora. Fortalecer el compromiso de la institución con los empleados, manteniendo comunicación constante y asertiva, teniendo claro sus roles y responsabilidades de su puesto.
- Realizar una evaluación de desempeño de 180° para examinar la cantidad de funciones de los colaboradores. Luego de ello distribuir el trabajo y el tiempo en cada labor encomendada, fijando plazos diarios, semanales y mensuales logrando un trabajo óptimo en tiempo real, definiendo prioridades en un cuadro con seguimientos diarios en el sistema (checklist).
- Programas de capacitación en liderazgo y formación de personas.
- Cursos de coaching para los administradores de agencia.

- Programas de formación de habilidades directivas.
- Optimización de los instrumentos de dirección.

### **C. Retroalimentación alineada a los objetivos y estrategias de la organización.**

- Desarrollar la Evaluación del desempeño por incidentes críticos, lo cual nos permitirá observar la conducta del colaborador y que origina en el desenvolvimiento de sus funciones.
- Analizar el cuadro de asignación de Personal (CAP) para evaluar si se cuenta con el personal adecuado y necesario para el área de RRHH.
- Realizar una evaluación automatizada y analizar los diversos requerimientos de la institución en cuanto a los colaboradores (por agencias o zonas regionales).
- Realizar una hoja de trabajo para realizar el seguimiento de las capacitaciones programadas al personal de RRHH para dotarlos de conocimientos y competencias laborales.
- Desarrollar cuestionarios de valoración que evalúen a los colaboradores del área de RRHH.
- Medir los instrumentos de evaluación en base a indicadores de gestión (KPI).

### **4.3. Productos**

Después de lo anterior expuesto, el objetivo de la investigación es proponer un sistema de evaluación del desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA - zona centro 1, esta propuesta debe alinear las competencias cardinales y específicas, en base a la visión, misión y a todos objetivos definidos en el plan estratégico de la organización.

Hechas las consideraciones anteriores y en concordancia con los objetivos establecidos, los productos propuestos son:

**4.3.1. Producto 1: Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

El presente instrumento se diseñó con la finalidad de ordenar los pasos a seguir dentro del proceso de evaluación de desempeño 360° con la finalidad de identificar de mejor forma los productos que se iban a requerir por etapa y así aplicarlos llegado el momento de manera ordenada.

**B. Estructura de instrumento.**

El producto contiene la descripción de los pasos sistemáticos a seguir: Preparación del proceso de evaluación 360°, Comunicación del proceso de evaluación 360°, Proceso de evaluación 360°, Recolección de datos y reporte, Retroalimentación del proceso de evaluación 360°, Plan de formación y desarrollo y Evaluación de plan de formación y desarrollo.

**4.3.2. Producto 2: Boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Para poder realizar una comunicación adecuada se requiere una concientización de la importancia del proceso de evaluación de desempeño no solo para la empresa sino también para los trabajadores, el por ello que se elaboró un boletín que contenga todas las partes importantes del proceso así como definiciones y sobre todo la importancia hacia el trabajador, cuando este quiera solicitar un ascenso de acuerdo a los resultados del proceso.

**B. Estructura de instrumento.**

El boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación contendrá las siguientes partes: presentación, conceptos generales, descripción del proceso, etapas, cronograma e importancia mediante incentivos según resultados.

**4.3.3. Producto 3: Formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Como parte de la etapa de comunicación sobre inicio del proceso de evaluación es importante generar una formalidad al respeto, es por ello que un documento importante que genere el respaldo legal al proceso es el memorándum que se tiene que enviar a todos los trabajadores, que participaran de en este. El mismo que deberá ser enviado por todos los medios formales de la empresa y con la evidencia sobre el legajo del trabajador y en el área de personal.

**B. Estructura del instrumento.**

Este producto que es un documento oficial deberá contener todas las partes básicas para su formalidad, como: título del documento, destinatario, remitente, fecha de envió, motivo, tener del memorándum y firma del representante legal de la empresa. También es importante que este documento se envíe en una hoja membretada.

**4.3.4. Producto 4: Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Para tener todo claro para el trabajador es importante que los lineamientos de evolución estén claros, es por esos que diseño este formulario para indicar las competencias a ser evaluadas al puesto, categorías, puntajes, orden y demás. Esto se remitirá antes del proceso de evaluación y como parte de la etapa de comunicación de este.

**B. Estructura de instrumento.**

Este producto contiene las competencias a evaluar por puesto, dentro de ellas tenemos: integridad, calidad de trabajo, compromiso, orientación a resultados, resolución de problemas analíticos, pensamiento analítico, capacidad para aprender, habilidades mediáticas, tolerancia a la presión y credibilidad técnica.

**4.3.5. Producto 5: Ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Dentro de la evaluación hacia el trabajador como tal, se le entregará al trabajador una ficha donde se le describan las competencias a evaluar para su puesto, cada una de ellas acompañadas de su correspondiente definición a fin de que quede claro hacia el trabajador sobre lo que se le estará midiendo y lo que se espera de su puesto.

**B. Estructura de instrumento.**

Este instrumento estará estructurado por el título de la ficha, los criterios de evaluación, las escalas, el detalle de las competencias, las columnas a rellenar, la conformidad de la

ficha al final del proceso y el grupo a las que pertenecen estas competencias.

#### **4.3.6. Producto 6: Ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Ficha elaborada con criterio justo y transparente del desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto, autoevaluación consciente.

“Las autoevaluaciones constituyen uno de los indicadores de un entrenamiento insuficiente o deficiente. Cuando las autoevaluaciones son extremadamente duras, esto puede deberse a un alto nivel de auto exigencia por parte del evaluado, que desnaturaliza el resultado general de la evaluación, o bien a que no se hayan comprendido adecuadamente las consignas. Alles (Pág. 244)

Significa entonces, que es necesario para un adecuado instrumento de retroalimentación, asegurar la capacidad de los evaluadores y evaluados, solo así será posible desarrollar herramientas de mejoras.

Será posible desarrollar herramientas de mejora y serán parte del programa de retroalimentación que se propone.

##### **B. Estructura de instrumento.**

Para el diseño de la ficha de auto evaluación del perfil de puesto se tomó en cuenta la estructura mínima que debe contar, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan.

- Comportamientos cardinales, comportamientos específicos asociados a las dimensiones de conocimiento, habilidades y comportamientos.

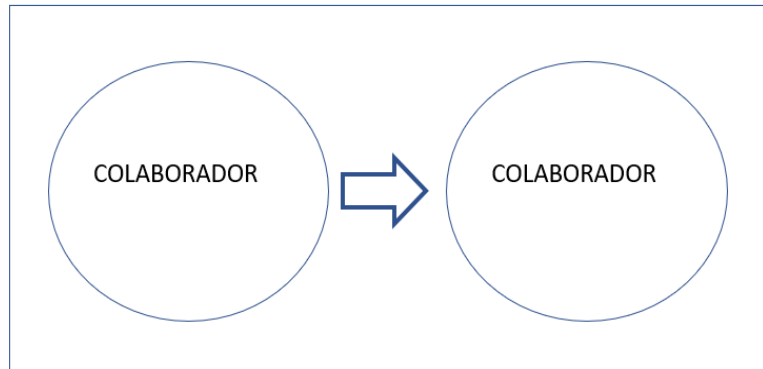


Figura 27. Autoevaluación

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.7. Producto 7: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Ficha elaborada con criterio justo y transparente del desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto, evaluación por el supervisor inmediato.

##### **B. Estructura de instrumento.**

Para el diseño de la ficha de auto evaluación del perfil de puesto se tomó en cuenta la estructura mínima que debe contar, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan.
- Comportamientos cardinales, comportamientos específicos asociados a las dimensiones de conocimiento, habilidades

y comportamientos.

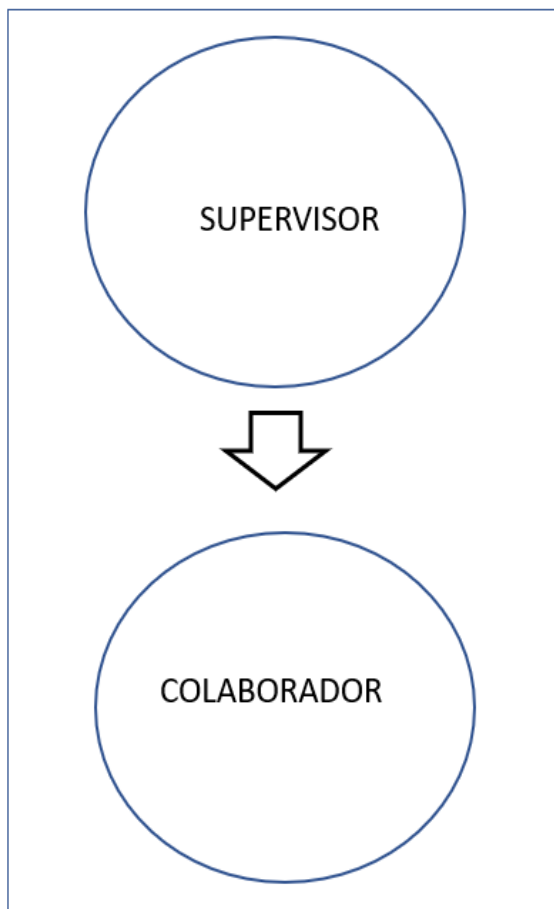


Figura 28. Evaluación supervisión inmediato

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.8. Producto 8: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Ficha elaborada con criterio justo y transparente del desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto, evaluación del equipo de trabajo.

Esta herramienta promueve que los funcionarios compartan información entre ellos, con la finalidad de tener información que permita la elaboración de planes de acción y su posterior ejecución, delegando y asumiendo roles en base a un esquema de resultados.



**B. Estructura de instrumento.**

Para el diseño de la ficha de auto evaluación del perfil de puesto se tomó en cuenta la estructura mínima que debe contar, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan.
- Comportamientos cardinales, comportamientos específicos asociados a las dimensiones de conocimiento, habilidades y comportamientos.

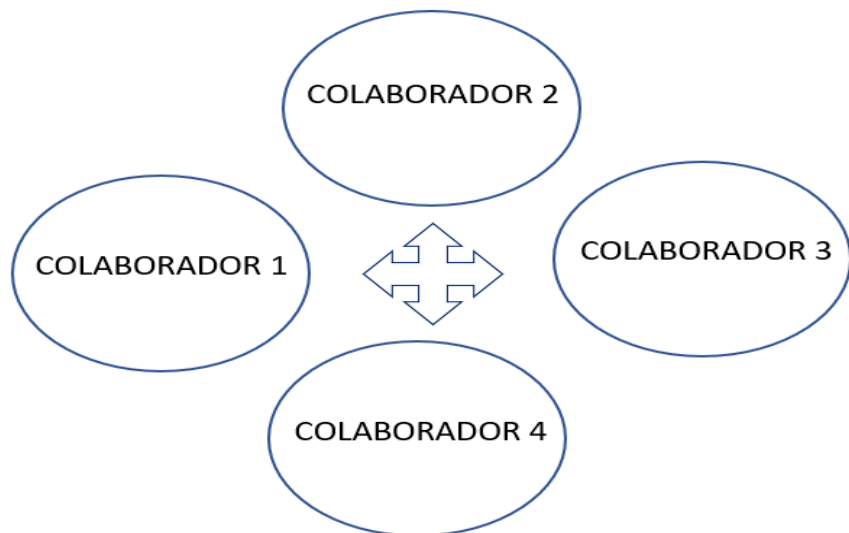


Figura 29. Evaluación equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

**4.3.9. Producto 9: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Ficha elaborada con criterio justo y transparente del desempeño laboral del empleado en relación con las competencias actuales requeridas para el puesto, evaluación del cliente externo.

Actualmente se practica en la organización, busca medir la percepción del cliente respecto al servicio obtenido, esta evaluación estará alineada a las competencias requeridas para el puesto y será de utilidad para fortalecer la lealtad y posición en el mercado.

**B. Estructura de instrumento.**

Para el diseño de la ficha de evaluación del perfil de puesto se tomó en cuenta la estructura mínima que debe contar, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan.
- Comportamientos cardinales, comportamientos específicos asociados a las dimensiones de conocimiento, habilidades y comportamientos y encuestas de satisfacción de cliente anónimo.

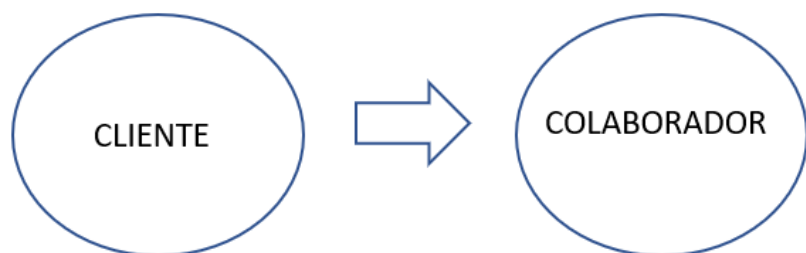


Figura 30. Evaluación Cliente externo

Fuente: Elaboración propia

**4.3.10. Producto 10: Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Formulario de retroalimentación como parte complementaria de la evaluación 360° de desempeño de competencias de los funcionarios comerciales.

se presenta un instrumento debe ser claro y suficientemente explicativo. La retro alimentación se hace luego de asegurar que el evaluado cuente con un ejemplar del informe de su evaluación, el mismo que debe haberlo llamado a la reflexión personal, al haber sido instruido previamente sobre los objetivos del instrumento de evaluación. En efecto, se concluye que está en la capacidad de poder interpretar y analizar los resultados.

**B. Estructura de instrumento.**

Ficha elaborada correspondiente al programa de retroalimentación donde indica de objetivo, estrategia a ser aplicada, contenido del programa de retroalimentación.

**4.3.11. Producto 11: Plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.**

**A. Metodología de diseño.**

Plan o programa de capacitación, elaborado con el fin de agendar por meses y tener estrategias de crecimiento para el funcionario evaluado. Ayudará a la mejora del conocimiento del puesto, eleva la moral de la fuerza de trabajo, como a identificar los objetivos de la organización.

**B. Estructura de instrumento.**

Ficha organizada por meses, comprende una serie de acciones de conocimientos, entrenamiento y formación personal, donde la transferencia de conocimiento puede servir de actividades teóricas y prácticas.

#### **4.3.12. Producto 12: Formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Este producto ayudara a cumplir el objetivo primordial del proceso ya que formaliza la intención del trabajador sobre el cumplimiento del plan anual de capacitaciones que se le asigno según sus resultados del proceso de evaluación. Este instrumento tiene una relevancia formal para la empresa, que en el caso que el trabajador no cumpla con culminar de manera exitosa el plan de capacitación que se le asigno, la empresa tendría toda la potestad de amonestar y así iniciar un proceso de desvinculación del trabajador.

##### **B. Estructura de instrumento.**

Este formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación está dirigido al área de personal, en el tener contiene el detalle del compromiso y al final deberá ser firmado por el trabajador en tres copias: una para el legajo, otra para el trabajador y otra para el jefe inmediato superior, o en este caso el supervisor del trabajador.

#### **4.4. Actividades.**

Para el desarrollo de los productos se hizo las coordinaciones con la gerencia regional centro de la empresa y la entrevista con los administradores y funcionarios de las tres oficinas que componen la Zona Centro 1 para determinar las limitaciones en los instrumentos de evaluación del desempeño y de esta manera se establecen la siguiente propuesta de actividades:

Tabla 4  
Actividades a ser realizadas por producto

Componentes o productos	Actividades
Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las relaciones con los demás puestos.</li> <li>• Establecer la documentación que manejan.</li> <li>• Establecer las competencias por puesto.</li> <li>• Establecer los indicadores.</li> </ul>
Boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar información con la responsable de RR.HH. y trabajadores para la identificación de habilidades requeridas.</li> <li>• Identificar los funcionarios a los cuales se enviara el boletín.</li> <li>• Describir la cultura organizativa.</li> <li>• Consolidar y definir las competencias para el funcionario.</li> <li>• Establecer los grados de importancia y/o niveles de cada competencia.</li> <li>• Definir detalladamente la competencia, cada uno de los niveles de ésta.</li> <li>• Incluir de tres a seis indicadores conductuales, o maneras comportamentales específicas de demostrar la competencia en el trabajo.</li> </ul>
Formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar el documento.</li> <li>• Identificar los funcionarios a los cuales se les enviara el documento.</li> <li>• Definir el medio por el cual se remitirá el documento.</li> </ul>
Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las relaciones con los demás puestos.</li> <li>• Establecer la documentación que manejará.</li> <li>• Establecer las competencias a evaluar.</li> <li>• Establecer los ítems de evaluación.</li> </ul>
Ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las competencias para el funcionario.</li> <li>• Colocar los datos de funcionario a evaluar.</li> <li>• Insertar los ítems de conformidad.</li> </ul>
Ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar el título del documento.</li> <li>• Describir el objetivo de la evaluación.</li> <li>• Colocar los datos del funcionario a evaluar.</li> <li>• Colocar una breve descripción para rellenado.</li> <li>• Indicar el tipo de evaluación.</li> <li>• Indicar a cargo de quien es la evaluación.</li> <li>• Colocar las competencias asignadas.</li> <li>• Colocar los ítems de evaluación.</li> </ul>
Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar el título del documento.</li> <li>• Describir el objetivo de la evaluación.</li> <li>• Colocar los datos del funcionario a evaluar.</li> <li>• Colocar una breve descripción para rellenado.</li> <li>• Indicar el tipo de evaluación.</li> <li>• Indicar a cargo de quien es la evaluación.</li> <li>• Colocar las competencias asignadas.</li> <li>• Colocar los ítems de evaluación.</li> </ul>

Componentes o productos	Actividades
Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar el título del documento.</li> <li>• Describir el objetivo de la evaluación.</li> <li>• Colocar los datos del funcionario a evaluar.</li> <li>• Colocar una breve descripción para rellenado.</li> <li>• Indicar el tipo de evaluación.</li> <li>• Indicar a cargo de quien es la evaluación.</li> <li>• Colocar las competencias asignadas.</li> <li>• Colocar los ítems de evaluación.</li> </ul>
Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar el título del documento.</li> <li>• Describir el objetivo de la evaluación.</li> <li>• Colocar los datos del funcionario a evaluar.</li> <li>• Colocar una breve descripción para rellenado.</li> <li>• Indicar el tipo de evaluación.</li> <li>• Indicar a cargo de quien es la evaluación.</li> <li>• Colocar las competencias asignadas.</li> <li>• Colocar los ítems de evaluación.</li> </ul>
Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una lista de necesidades de capacitación para el personal en base a los resultados de la evaluación.</li> <li>• Realizar el cronograma de capacitación anual en función a la lista de necesidades y a las demás actividades programadas por la institución.</li> <li>• Difundir el programa y cronograma de capacitación al personal administrativo.</li> </ul>
Plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el banco de preguntas de evaluación por cada tema de capacitación.</li> <li>• Seleccionar las preguntas para elaborar los exámenes de acuerdo con el siguiente criterio: evaluaciones generales (aplicados a todos) y evaluaciones específicas (aplicadas según el puesto de trabajo).</li> <li>• Elaborar la ficha de evaluación del personal (examen).</li> </ul>
Formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar el documento.</li> <li>• Consignar los datos de los funcionarios destinados.</li> <li>• Programar las firmas del documento.</li> <li>• Realizar la firma del compromiso según cronograma.</li> <li>• Archivar en el file del funcionario.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo V**

### **La Propuesta de Implementación**

#### **5.1. Descripción de la propuesta de implementación**

La propuesta del presente trabajo de investigación se centra en elaborar un sistema de evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1. Esta propuesta identifica las competencias fundamentales del perfil del puesto comercial asociadas a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos. Estas competencias se han determinado en función a los objetivos estratégicos, a la misión y visión de la empresa; y serán evaluadas por un personal capacitado que cuente con instrumentos de gestión más objetivos y que permitan una retroalimentación efectiva para el desarrollo de los colaboradores y la empresa.

#### **5.2. Identificación de Recursos Críticos**

En este apartado de la investigación detallaremos los recursos cuya ausencia impiden o dificultan de forma importante la ejecución de la presente propuesta.

##### **5.2.1. Comunicación estratégica.**

Entendido como el objetivo de vincular a la empresa con su entorno a través de una relación armoniosa y positiva para el logro de los objetivos, se definen los siguientes tramos de comunicación

necesarios para la implementación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, se proponen:

Tabla 5  
Recursos críticos de la comunicación estratégica

<b>Comunicación de la metodología de evaluación del desempeño por competencias</b>		
Medios	Formas	Tipos de comunicación
Canales internos	Relación horizontal para transmitir la forma en que contribuyen a lograr los objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional</li> <li>• Cartelera de comunicación interna</li> <li>• Pizarras informativas</li> </ul>
<b>Comunicación de los evaluadores responsables del proceso de evaluación y sus instrumentos de evaluación</b>		
Medios	Formas	Tipos de comunicación
Canales internos	Los objetivos se deben transmitir en cascada a toda a organización y se definirán los objetivos comerciales de manera individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional</li> <li>• Reglamento de organización y funciones</li> <li>• Guías digitales</li> </ul>
<b>Comunicación la estrategia de retroalimentación y seguimiento</b>		
Medios	Formas	Tipos de comunicación
Canales internos	El fin debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de sus los objetivos y un seguimiento resultado de una evaluación formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional</li> <li>• Pizarras informativas</li> <li>• Boletines de orientación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 5.2.2. Incidencia en Stakeholders.

En relación al capítulo 3 del presente trabajo de investigación, a continuación, se determinan los siguientes recursos críticos relacionados a los Stakeholders:

Tabla 6  
Recursos críticos relacionados a los stakeholders.

Stakeholders	Cómo afectan	Cómo pueden ser afectados	Gestión de la relación
Entes reguladores financieros y laborales	Fiscalizaciones regulares alineados a los objetivos de desarrollo de los trabajadores	No cumplir con los reglamentos y normativos	Establecer revisiones periódicas de actualización de las normativas laborales
Directorio	Interés por la generación de rentabilidad del capital humano de la empresa	No cubrir expectativas de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	Informe de resultados para ser incorporados a las memorias anuales de la empresa
Gerente regional	Preocupación por el cumplimiento de metas globales	No cubrir expectativas de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	Informe de resultados de índices de productividad laboral de manera comparativa entre oficinas
Administradores	Preocupación por la gestión eficiente de la oficina con el personal competente	No lograr una que la evaluación del desempeño aporte a las metas de la oficina	Seguimiento a los resultados del sistema de evaluación del desempeño
Funcionarios comerciales	Logro de objetivos personales y laborales	Percibir a la herramienta como un mayor riesgo al despido	Informes de resultados y oportunidades de desarrollo
Funcionarios operativos	Aspiraciones por continuar con línea de carrera en la empresa	Perciben a la herramienta como un limitante a permanecer en la empresa	Ofertas de desarrollo de línea de carrera dentro de la empresa
Clientes	Desarrollo de relaciones de negocio	Percibir a su asesor como un elemento parametrizado	Percepción de contar con personal más capacitado para atenderlo

Fuente: Elaboración propia

### **5.2.3. Recursos Humanos.**

En el orden de las ideas anteriores, a continuación, identificamos los roles y funciones de cada uno de los colaboradores del proyecto a fin de maximizar sus desempeños:

A. De los directivos y evaluadores: su propósito debe ser el desarrollo de los empleados alineados a los objetivos de la organización, sus roles:

- Aprobar el sistema de evaluación de desempeño, facilitando su implementación, revisión y gestión de los resultados para definir estrategias para el negocio.
- Ser parte y fomentar los objetivos de los instrumentos de evaluación, autocrítica y crítica constructiva
- Revisión de resultados y planteamiento de estrategias y oportunidades para el negocio
- Seguimiento a los informes de retroalimentación y posibles planes de contingencia para la continuidad del negocio

B. De los funcionarios comerciales: su compromiso debe ser coherente a nivel de conocimiento y práctica de los beneficios de la evaluación del desempeño por competencias, en este sentido se definen los siguientes roles:

- Participar activamente de los programas de inducción y capacitación del sistema de evaluación del desempeño
- Proponer a sus evaluadores criterios de medición y seguimiento
- Comprometerse con el propósito de desarrollar sus competencias laborales
- Comprometerse con los planes de retroalimentación y seguimiento de sus resultados y los de la organización

### **5.2.4. Recursos Financieros.**

La procedencia del financiamiento para la ejecución del proyecto son recursos propios de la organización. Se propone incorporar este financiamiento como parte del presupuesto anual de las oficinas de

modo que estas se vean involucradas en la generación de resultados que hagan posible el desarrollo de la herramienta de evaluación del desempeño.

#### **5.2.5. Recursos Logísticos.**

El aprovisionamiento de los recursos estará a cargo del área de economato de la organización quienes cuentan con formatos y procesos definidos para gestionar pedidos de materiales, equipos, servicios, etc. que puedan ser requeridos para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño.

#### **5.2.6. Recurso Tiempo.**

Tomando como referencia la metodología de evaluación del desempeño por competencias de la doctora Martha Alles, se propone un plan de ejecución del proyecto por etapas, se propone:

- Revisión de propuesta y toma de decisiones

### **5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)**

En este punto se plantea un instrumento que integra la filosofía de la institución. La base de esta arquitectura es la cultura organizacional alineado por la visión, la misión y los valores: transparencia, oportunidad, creatividad y equidad; todo esto forma el plan estratégico que sirve de base de una estructura de gestión de gobierno corporativo que recoge estándares de control, ética y transparencia empresarial a fin de generar e incrementar valor para la empresa, los accionistas y grupos de interés. Todos los elementos de la organización comparten un compromiso por atraer y retener capital financiero y humano, alcanzar mercados más eficientes, reducir los costos de capital, ser más competitivos y generar mayor estabilidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente trabajo de investigación pretende ser un instrumento que refuerce la importancia del capital humano en la entidad financiera, evaluando y gestionando mejor las

competencias que contribuyan a un mejor clima laboral y desarrollo de línea de carrera de los colaboradores. La arquitectura institucional establecida es la siguiente:



Figura 31. Arquitectura Institucional

Nota: Elaboración propia

#### 5.4. Metas periodo de 3 años

En esta parte de la investigación se establecieron las metas que son los propósitos expresados de manera cuantitativa que están alineadas a las actividades propuestas al plan de trabajo para la institución. Se detalla:

METAS	TRIMESTRES			
	1ero	2do	3ro	4to
<b>AÑO 1</b>				
1. Realizar un diagnóstico actual de los instrumentos y resultados de la evaluación del desempeño en las oficinas de la Zona Centro 1	X			
2. Asignación de herramientas necesarias para el desarrollo del modelo de evaluación por competencias.		X		

3. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño.	X	X		
4.Desarrollo del programa de retroalimentación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño.			X	X
<b>TRIMESTRES</b>				
<b>METAS</b>	<b>1ero</b>	<b>2do</b>	<b>3ro</b>	<b>4to</b>
5. Consolidación de resultados finales y revisión de la efectividad del sistema.				X
<b>AÑO 2</b>				
6. Planteamiento y reformulación de los objetivos anuales de la organización y del sistema de evaluación del desempeño.	X			
7. Asignación de herramientas necesarias para el desarrollo del modelo de evaluación por competencias, tomando como referencia los resultados del año1.		X		
8. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño, tomando como referencia los resultados del año1.		X	X	
9.Desarrollo del programa de retroalimentación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño, tomando como referencia los resultados del año1.			X	X
10. Consolidación de resultados finales y revisión de la efectividad del sistema del presente año.				X
<b>AÑO 3</b>				
11. Planteamiento y reformulación de los objetivos anuales de la organización y del sistema de evaluación del desempeño.	X			
12. Asignación de herramientas necesarias para el desarrollo del modelo de evaluación por competencias, tomando como referencia los resultados del año 2.		X		
13. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño, tomando como referencia los resultados del año 2.		X	X	
14.Desarrollo del programa de retroalimentación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño, tomando como referencia los resultados del año 2.			X	X
15.Consolidación de resultados finales y revisión de la efectividad del sistema del presente año.				X

Figura 32. Metas periodo 3 años

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo VI**

### **Análisis de Viabilidad**

#### **6.1. Análisis de Viabilidad**

En este capítulo es oportuno precisar la factibilidad y viabilidad del estudio sobre el sistema de evaluación de desempeño por competencias, y la detallaremos de acuerdo a los siguientes puntos:

##### **6.1.1. Viabilidad política.**

Sobre la base de las consideraciones realizadas en los capítulos anteriores, y habiendo revisado los reglamentos, normatividad y la memoria anual de la Caja Raíz, se determinó que el proyecto es factible, nuestra propuesta es plantear un sistema de evaluación del desempeño para el área comercial de la Zona Centro 1, donde tomaremos en cuenta el desempeño y resultado de las metas propuestas de los funcionarios de negocios en todos sus niveles. Cabe indicar que este sistema está orientado a que la empresa cuente con un equipo idóneo que asegure los resultados esperados.

Es viable ya que el desarrollo de la misma no tiene un alto costo, al contrario, en el tiempo permitirá contar con mejores colaboradores que brinden resultados óptimos.

##### **6.1.2. Viabilidad técnica.**

Es factible desarrollar el sistema de evaluación de desempeño ya que para su elaboración se cuenta con las herramientas tecnológicas

necesarias como son: equipos de cómputo y aplicativos necesarios que dispone la institución. Es más, la aplicación de esta tecnología nos permitirá reducir tiempos y obtener resultados eficientes en el menor tiempo posible.

Es viable porque la institución cuenta con la capacidad para manejar dicha tecnología.

#### **6.1.3. Viabilidad social.**

La elaboración de nuestro sistema de evaluación de desempeño por competencias es factible y viable, éste será aprobado por el Directorio y gerencia de la institución. En este propósito orientar a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y habilidades en sus respectivas funciones, se reflejará en la buena actitud y predisposición que mostrarían hacia los clientes. Y ellos a su vez notarían estos cambios y finalmente tomarán decisiones para adquirir los productos y servicios que ofrecen la institución.

Por la naturaleza del negocio no existe ningún sindicato o gremio social que impida el desarrollo del proyecto.

#### **6.1.4. Viabilidad presupuestal.**

Según lo analizado por el equipo se concluye que el proyecto es factible y viable, se asignará un presupuesto en función a las expectativas de obtener mejores resultados y en el tiempo generar rentabilidad. Dicho presupuesto será considerado como una inversión para la institución. Si bien es cierto que los resultados del 2020 no acompañan a la entidad financiera, la propuesta del Sistema de Evaluación del desempeño por competencias está orientado para mejorar y contener los resultados para repotenciar el negocio.

#### **6.1.5. Viabilidad operativa.**

El área que nos brindará un buen soporte para la viabilidad y factibilidad de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño por competencias será el de recursos humanos, en esta área se cuenta con el personal profesional para la aplicación y seguimiento de nuestra propuesta. Finalmente nos brindará información para realizar las correcciones necesarias en la institución.

## 6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores

A continuación, presentamos los resultados de la matriz de alianza y conflictos, para ello utilizamos el software MACTOR, que se entiende como una herramienta que evalúa las facilidades de los actores internos y externos de la organización, para poner en marcha los objetivos del proyecto considerando posibles alianzas y conflictos.

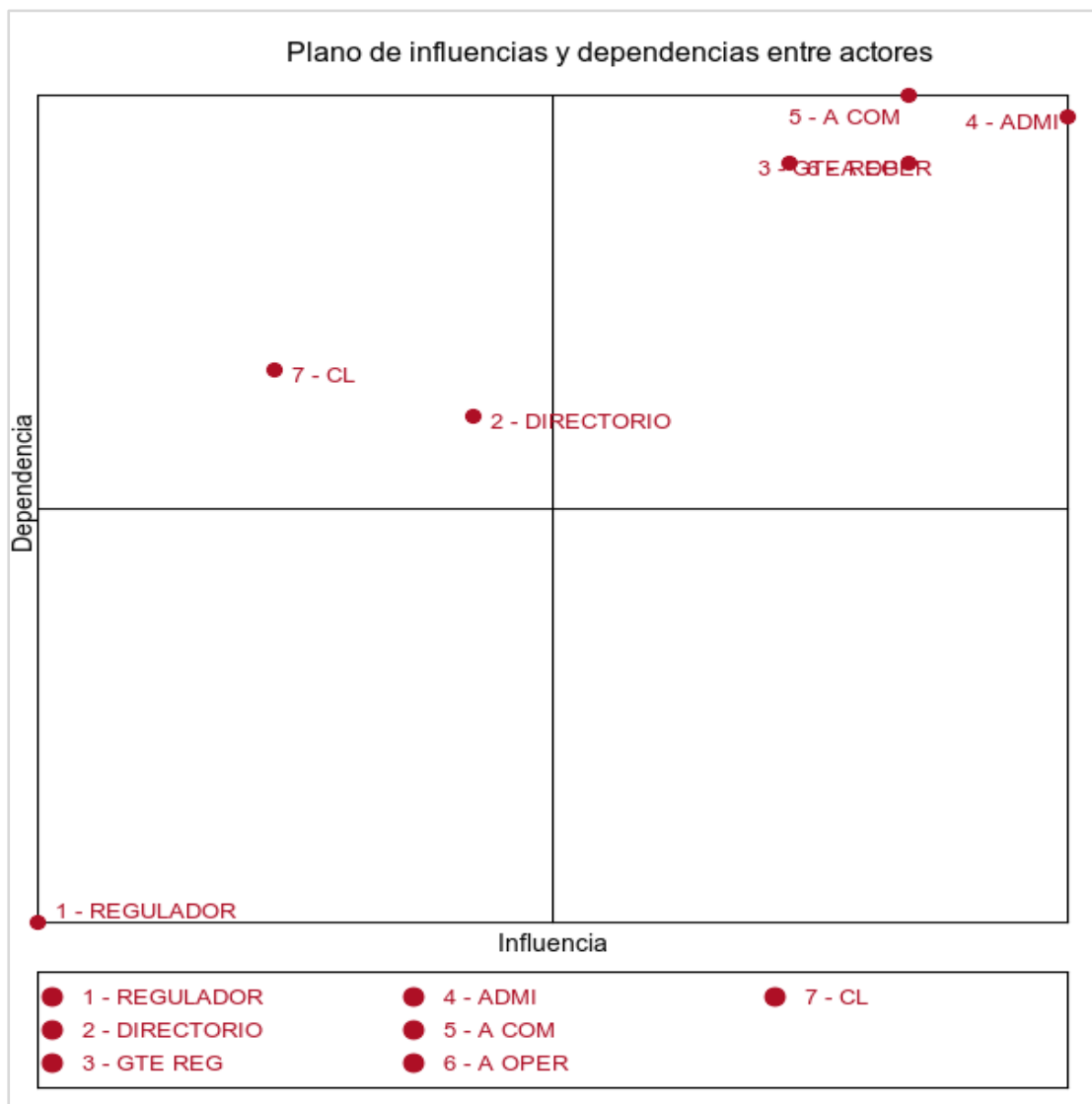


Figura 33. Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Elaboración propia



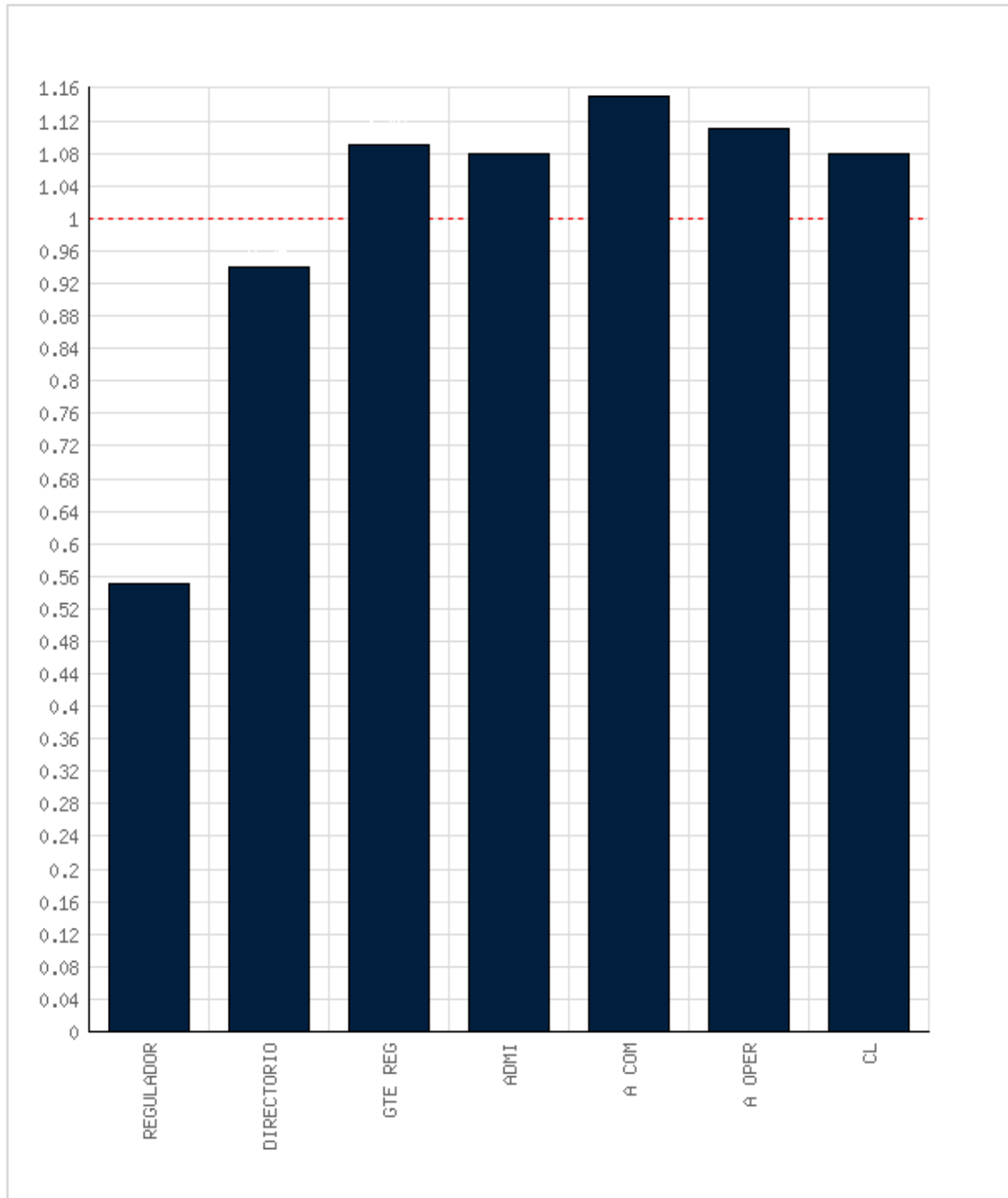


Figura 34. Histograma Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico-gerencial

#### 6.3.1. Generación de valor público.

En este punto nos referimos al interés que muestra el directorio de la CRAC Raíz, quienes serán responsables de tomar la decisión y

autorizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

La presentación de este proyecto será evaluada en una sesión regular, no extraordinaria con la presencia de los actores involucrados o sus representantes. Luego pasará a un comité de análisis de riesgo y rentabilidad para implementarse inicialmente como un plan piloto en la Zona Centro 1, quienes son la muestra del trabajo de investigación.

El plan piloto permitirá evaluar fortalezas y debilidades del instrumento, además de determinar un presupuesto real que finalmente será aprobado en bienestar de toda la organización.

## Capítulo VII

### Seguimiento

#### 7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento

Los indicadores de seguimiento para la realización del trabajo de investigación serán en base a las metas propuestas en el capítulo cinco:

- Realizar un diagnóstico actual de los instrumentos y resultados de la evaluación del desempeño en las oficinas de la Zona Centro 1

Número de instrumentos analizados  
Total de instrumentos

- Asignación de herramientas necesarias para el desarrollo de evaluación por competencias.

Número de herramientas para la evaluación del desempeño  
Total de herramientas de evaluación

- Aplicación del Sistema de evaluación del desempeño  
Número de resultados por nivel de evaluación.
- Desarrollo del programa de retroalimentación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño  
Número de colaboradores seleccionados para el programa de retroalimentación.

## 7.2. Desarrollo de Indicadores de resultado

A continuación, se detallará los indicadores con respecto a los resultados que están alineados a las metas esperadas hacia el término de un periodo anual de seguimiento y observación de comportamientos asociadas a las competencias de los funcionarios de negocios.

- Consolidación de resultados finales y revisión de la efectividad del sistema.

Número de competencias críticas superadas  
Total de competencias cardinales y específicas

Número de colaboradores efectivos con las competencias requeridas  
Total de colaboradores de Zona Centro 1

## Conclusiones

- Se propuso un sistema de evaluación de desempeño por competencias 360° para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1, el cual consta de doce productos obtenidos de manera secuencial, los cuales son: Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ, boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ, formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ, formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ, ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ, ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ, ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ, ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ. ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ, formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ, plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ y el formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ., los cuales se entregarán al Gerente de tienda de la oficina CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1 para su aplicación según lo crea conveniente (Anexo 1 - 12).
- Se realizó el instrumento de evaluación de desempeño por competencias asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1, haciendo uso de dos técnicas: árbol de problemas y causas y entrevistas al Gerente de tienda y Recursos Humanos de la organización, obteniéndose como resultado que la Caja no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para los funcionarios y que las causas asociadas a este problema son: a) Postergación de periodos establecidos para la evaluación de desempeño, b) Seguimiento inadecuado a los resultados de la evaluación de desempeño, c) Los instrumentos de evaluación del desempeño

se encuentran descontextualizados, d) Personal no especializado para el desarrollo de la evaluación por competencias, e) Recursos insuficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño y f) Cambios constantes de gerentes en la institución. (Anexo 13)

- Se propuso la metodología de evaluación del desempeño laboral en su modelo 360°, el cual está elaborado bajo un enfoque por competencias, desarrollados en los productos: Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ, ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ, ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ, ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ, ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ y la ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ. (Anexo 4 - 9)
- Se propuso el Programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los funcionarios comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1, los cuales se podrán realizar mediante los siguientes productos: Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ, plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ y el formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ. (Anexo 10 - 12).

## Recomendaciones

- El producto total se debería presentar al directorio, al término de la sustentación para que CRAC RAIZ pongan en marcha el trabajo investigado, es necesario reforzar el compromiso y confianza de todos los colaboradores en el sistema propuesto de evaluación de desempeño. Es importante que el mensaje de valoración de la herramienta sea en cascada resaltando siempre que los objetivos personales están asociados a los objetivos de la organización.
- Es necesario que esta propuesta se remita al directorio para que apruebe la evaluación de desempeño por competencias, porque tiene conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios se amplió al nivel operativo de las oficinas con la finalidad de mejorar la continuidad de carrera dentro de la misma organización. El personal operativo debe percibir en la herramienta desafíos personales que refuercen su compromiso con la cultura organizacional.
- Inmediatamente se debe oficiar al directorio para que se pueda evaluar la medición de resultados 360°, es necesario optimizar permanentemente las herramientas de medición 360° de resultados, como parte del sistema de la evaluación del desempeño, con la finalidad de lograr una mejor productividad de los colaboradores.
- La propuesta se debe de presentar al término de la distancia al director con la finalidad de brindar la retroalimentación según el trabajo de investigación, es necesario desarrollar las estrategias que refuercen y maximicen los resultados del programa de retroalimentación como parte complementaria de la evaluación 360°, en beneficio de los colaboradores y de la misma organización.
- Se recomienda a los futuros investigadores adicionar la parte psicológica para que este sistema tenga robustez.
- Se recomienda a los futuros investigadores aumentar la variable empatía.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005) *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*, Buenos Aires, Argentina:Granica
- Alles, M. (2005) *Diccionario de comportamiento: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina:Granica
- Alles, M. (2007) *Comportamiento Organizacional*. México: Granica Mexico S.A. de C.V.
- Brito Fernández H. (1987) *Psicología General para los ISP*. La Habana, Cuba:Pueblo y Educación.
- Chavenato, E. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México:McGraw-Hil/Interamericana editres. S.A.de C.V.
- Diaz y Vega (2006) *Gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones*. La Habana Cuba: Instituto de información científica y tecnológica.
- Intecap (2003) Sistema de evaluación y certificación de las competencias laborales del INTECAP, Guatemala:INTECAP
- Irigoin y Vargas (2002) Competencia Laboral Montevideo, Uruguay:Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT)
- Hawkins Del I et al. (2004) *Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing*. México:Mc Graw Hill.
- Maximova, V. (1962) *Problemas actuales de la didáctica*. Conferencias Leningrado.
- Whiston, T. (1999) *La organización que aprende*. En: Manual de Gestión en Tecnología. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.a.

### Metodología:

- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRaw Hill.
- Hernandez, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hérmendez, R.,Fernandez, C., & Baptista, M.d.(2014). *Metodología de la Investigación*. México:Mc Graw Hill.

### Trabajos de investigación:

- Amable, A. (2015) *“El clima laboral y su influencia en la calidad de servicio de las cajas municipales”* Universidad Nacional del Callao - Perú
- Arana, Núñez, Ore y Velazco (2017) *“Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú”* Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú.



- Cabezas, V. (2017) *“Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017”* Universidad Cesar Vallejo - Perú
- Calderón, M. (2020) *“Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayalti”* Universidad Señor de Sipán – Perú
- Chero, A. & Díaz F. (2015) *“El síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores profesionales del Banco de Crédito del Perú, sucursal Balta, Chiclayo 2014.”* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Perú
- Calvo, V. & Loayza, Y. (2015) *“Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco”* Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – Perú
- Fernández, C. (2016) *“Cultura organizacional del banco de Crédito del Perú y la influencia de sus elementos en el cumplimiento del desempeño de los promotores de servicio de la sucursal Trujillo en el periodo octubre a diciembre 2014”* Universidad Nacional de Trujillo - Perú
- Iturralde, J. (2016) *“La Evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato 2010”* Ecuador.
- Jaramillo, J. (2018) *“La influencia de la carga laboral en el estrés del personal de la dirección de promoción y comunicación”* Ecuador
- Murillos, S. (2020) *“Estrategias de coaching y desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank, Provincia del Santa, 2020”* universidad Cesar Vallejo – Perú
- Rodríguez, D. (2017) *“Los incentivos laborales y su influencia en el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza 2016”* Universidad Nacional de Trujillo - Perú
- Uría, S. (2020) *“Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito”* Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador

- Valencia, E. (2020) “*Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019*” Universidad Cesar Vallejo - Perú
- Vera, E. (2015-2016) “*La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*” Universidad Técnica de Manabí – Ecuador
- Zecevich, S. (2018) “*La Motivación Laboral y su relación con el talento humano de la Caja Arequipa En Tingo María – 2018*” Universidad de Huánuco – Perú

#### URL

- Abreu, Mendoza, Rositas y Segovia (2011) El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)
- Agenda profesionales & negocios (2019) Recuperado de <https://www.revistaagenda.net/blog/las-consecuencias-de-la-mala-comunicacion-en-tu-empresa/>
- Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz. (2020). *Memoria Anual 2020* [Figura 24]. <https://www.raiz.pe/Content/pdfs/MEMORIA%202020.pdf>
- Chicote, J. (2012) Revista ABC Sociedad. Recuperado de [https://www.abc.es/sociedad/abci-destruccion-intervida-201204010000\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.bing.com%2F](https://www.abc.es/sociedad/abci-destruccion-intervida-201204010000_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.bing.com%2F)
- Galicia, S., Garcia, M., Hernandez, L. (2007). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. Plataforma digital única de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Hamburger, A. (2007). Ética en los negocios La teoría de los valores en la empresa. *Revista de la Universidad de La Salle*, 44, 122-130. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1249&context=ruls>
- Javier, A. (09 de febrero 2021). *Cajas Rurales Llegan hasta el 57% de morosidad en pandemia, ¿Qué salidas tienen?* Plataforma digital única del Diario El Comercio [Tabla 2]. <https://elcomercio.pe/economia/peru/cajas-rurales-llegan-hasta-el-57-de-morosidad-en-pandemia-que-salidas-tienen-sipan-los-andes-raiz-incasur-cencosud-ncze-noticia/>
- Manrique, O. (2021). Diario Gestión Recuperado de [En 48 de 53 entidades financieras hubo pérdidas o bajaron utilidades netas | ECONOMIA | GESTIÓN \(gestion.pe\)](https://gestion.pe/economia/en-48-de-53-entidades-financieras-hubo-perdidas-o-bajaron-utilidades-netas)

- Muñoz, E. (s.f.). *La importancia de la actualización empresarial* . Plataforma digital única de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México. <https://ccmexico.com.mx/blog/la-importancia-de-la-actualizacion-empresarial/>
- Ramos (2020) Principios y objetivos de la dotación de personal. Gestipolis Recuperado de <https://www.gestipolis.com/principios-y-objetivos-de-la-dotacion-de-personal/#:~:text=Identificar%20el%20talento%20disponible%20dentro,las%20unidades%20de%20la%20instituci%C3%B3n.>
- Ríos, S. (2009) Evolución histórica y análisis de competitividad de las EDPYME en el Perú Recuperado de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/6583>
- Sánchez, M. y Reyes, I. (2015). *Modelo de soporte para la asignación de los recursos humanos en el proceso productivo. Caso empresa manufacturera textil*. Plataforma digital única de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n6/a11.html>
- Tett, G. (2020). Revista Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/financial-times/crisis-financiera-por-segunda-ola-global-de-covid-19>
- Vergara, M. & Castro D. (2020) Revista Apoyo & Asociados Recuperado de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/09/CRAC-Ra%C3%ADz-Jun-20.pdf>
- VIU (16 de mayo de 2016). *Las habilidades interpersonales en el desarrollo profesional*. Plataforma digital única de la Universidad Internacional de Valencia. <https://www.universidadviu.com/pe/actualidad/nuestros-expertos/las-habilidades-interpersonales-en-el-desarrollo-profesional>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Producto 1: Proceso de evaluación de desempeño 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.



## Anexo 2

### Producto 2: Boletín informativo sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, UNA HERRAMIENTA DE AUTOCONTROL

*"Evaluar para mejorar"*

La Oficina de Control Interno dando continuidad a las actividades de fomento de la Cultura de Autocontrol en los servidores del INS, y apoyando los mecanismos diseñados para el proceso de Evaluación de desempeño (Ley 909 de 2004), se permite compartir con la comunidad INS la siguiente información:



#### CONCEPTO

La Evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación de valor agregado que deben entregar las instituciones.

#### PROPOSITO:

- Darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a los líderes de los procesos la información necesaria para tomar decisiones de manera oportuna y precisa.
- Suministrar a la administración información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

## Anexo 3

### Producto 3: Formato de memorándum de comunicación informativa sobre el inicio del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.

---

# Memorándum informativo



**Para:** Nombre del funcionario  
**De:** Recursos Humanos RAIZ  
**cc:** Al legajo  
**Fecha:** Por definir  
**Re:** Inicio proceso de evaluación del desempeño 360°

---


Sirva el presente Memorándum informativo para comunicarle el inicio del proceso de evaluación del desempeño 360°, el mismo que tiene como fin medir el desempeño de cada integrante de esta financiera sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que Ud. Ocupa, además de ser una excelente oportunidad para reconocer y premiar sus excelentes aportes a la institución. Por lo mencionado esperamos contar con su predisposición y apoyo en todo el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, el mismo que inicia el \_\_\_\_\_ y culmina el \_\_\_\_\_

Atentamente,

La Gerencia.

## Anexo 4

### Producto 4: Formulario con criterios de evaluación de desempeño 360° para el funcionario CRAC RAÍZ.

	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>				
	<b>Funcionario categoría Senior</b>				
<b>Competencias</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Integridad					☺
Calidad de trabajo				☺	
Compromiso					☺
Orientación a resultados				☺	
Resolución de problemas comerciales				☺	
Pensamiento analítico				☺	
Capacidad para aprender			☺		
Habilidades mediáticas				☺	
Tolerancia a la presión				☺	
Credibilidad técnica					☺

<b>Funcionario categoría Intermedio</b>					
<b>Competencias</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Integridad				☺	
Calidad de trabajo			☺		
Compromiso				☺	
Orientación a resultados				☺	
Resolución de problemas comerciales			☺		
Pensamiento analítico			☺		
Capacidad para aprender				☺	
Habilidades mediáticas			☺		
Tolerancia a la presión			☺		
Credibilidad técnica				☺	

<b>Funcionario categoría 3 Junior</b>					
<b>Competencias</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Integridad				☺	
Calidad de trabajo			☺		
Compromiso				☺	
Orientación a resultados			☺		
Resolución de problemas comerciales			☺		
Pensamiento analítico			☺		
Capacidad para aprender				☺	
Habilidades mediáticas			☺		
Tolerancia a la presión			☺		
Credibilidad técnica			☺		



<b>Funcionario categoría 4 Formación</b>					
<b>Competencias</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Integridad			☺		
Calidad de trabajo			☺		
Compromiso				☺	
Orientación a resultados			☺		
Resolución de problemas comerciales			☺		
Pensamiento analítico			☺		
Capacidad para aprender					☺
Habilidades mediáticas			☺		
Tolerancia a la presión				☺	
Credibilidad técnica			☺		

## Anexo 5

### Producto 5: Ficha de presentación de competencias para la evaluación de desempeño 360° del funcionario CRAC RAÍZ.

		<b>PRESENTACION DE COMPETENCIAS</b>					
		<b>IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS</b>					
<p><b>Criterios de evaluación:</b>            Evalúe con criterio justo y transparente el desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto. Colóquese en el cuadro para determinar el rango de calificación en base a la escala como sigue:            A: Excelente (100%)            B: Bueno (75%)            C: Normal (50%)            D: Necesidad de desarrollo (25%)            E: Necesidad de mejora urgente (0%)</p>							
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Integridad</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales guardan relación con sus ideas, intenciones y sentimientos; dentro y fuera de la empresa en diferentes circunstancias.	A	B	C	D	E
	<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales evidencian calidad de trabajo resaltando la responsabilidad y transparencia.	A	B	C	D	E
	<b>Compromiso</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales expresan su intención de alinear el logro de sus objetivos personales a los de la institución.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión conocimientos</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales muestran ganas de superación de las metas establecidas.	A	B	C	D	E
	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Muestran su capacidad de presentar soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.	A	B	C	D	E
	<b>Pensamiento analítico</b>	Evidencia comprensión de problemas, y sus causas y consecuencias (enfoque sistémico).	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión habilidades</b>	<b>Capacidad para aprender</b>	Muestra disponibilidad para incorporar nuevos conocimientos de manera personal y en equipo.	A	B	C	D	E
	<b>Habilidades mediáticas</b>	Demuestra desenvolvimiento profesional en situaciones públicas o masivas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la Dimensión comportamientos</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	Muestra continuidad de trabajo eficiente frente a condiciones complicadas o inusuales.	A	B	C	D	E
	<b>Credibilidad técnica</b>	Demuestran competitividad técnica, profesional y ética.	A	B	C	D	E

## Anexo 6

### Producto 6: Ficha de auto evaluación de desempeño funcionario CRAC RAÍZ.

FICHA DE AUTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FUNCIONARIO CRAC RAÍZ							
<b>Nombre</b>	Manuel Pérez Rojas	<b>Nivel de Evaluación</b>	de	2			
<b>Motivo de evaluación</b>	Promoción laboral						
<b>Periodo de evaluación</b>	de Anual						
<b>Calificación del desempeño</b>		<b>Fecha de evaluación</b>	30.12.21				
<b>Comentarios adicionales:</b>							
Forma parte de evaluación 360°, se ha cumplido con revisar los criterios de evaluación de cada competencia.							
<b>Instrucciones de evaluación:</b>							
Evalúe con criterio justo y transparente el desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto. Colóquese en el cuadro para determinar el rango de calificación en base a la escala como sigue:							
A: Excelente (100%)							
B: Bueno (75%)							
C: Normal (50%)							
D: Necesidad de desarrollo (25%)							
E: Necesidad de mejora urgente (0%)							
<b>(*) Evaluador:</b>							
<b>Autoevaluación</b>							
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Integridad</b>	<b>Tus comportamientos</b> habituales guardan relación con tus ideas, intenciones y sentimientos; dentro y fuera de la empresa en diferentes circunstancias.	A	B	C	D	E
	<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Tus comportamientos</b> habituales evidencian calidad de trabajo resaltando la responsabilidad y transparencia.	A	B	C	D	E
	<b>Compromiso</b>	<b>Tus comportamientos</b> habituales expresan su intención de alinear el logro de sus objetivos personales a los de la institución.	A	B	C	D	E
	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Tus comportamientos</b> habituales muestran ganas de superación de las metas establecidas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión conocimientos</b>	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Muestras capacidad de presentar soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.	A	B	C	D	E
	<b>Pensamiento analítico</b>	Evidencias comprensión de problemas, y sus causas y consecuencias (enfoque sistémico).	A	B	C	D	E
FICHA DE AUTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FUNCIONARIO CRAC RAÍZ							

<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión habilidades</b>	<b>Capacidad para aprender</b>	Muestras disponibilidad para incorporar nuevos conocimientos de manera personal y en equipo.	A	B	C	D	E
	<b>Habilidades mediáticas</b>	Demuestras desenvolvimiento profesional y trabajo en equipo	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión comportamientos</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	Muestras continuidad de trabajo eficiente frente a condiciones complicadas o inusuales.	A	B	C	D	E
	<b>Credibilidad técnica</b>	Demuestras competitividad técnica, profesional y ética.	A	B	C	D	E

## Anexo 7

### Producto 7: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo del supervisor CRAC RAÍZ.

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DEL SUPERVISOR CRAC RAÍZ							
<b>Nombre</b>	Manuel Pérez Rojas	Nivel de Evaluación	de	2			
<b>Motivo de evaluación</b>	Promoción laboral						
<b>Periodo de evaluación</b>	de Anual						
<b>Calificación del desempeño</b>		<b>Fecha de evaluación</b>	30.12.21				
<b>Comentarios adicionales:</b>							
Forma parte de evaluación 360°, se ha cumplido con revisar los criterios de evaluación de cada competencia.							
<b>Instrucciones de evaluación:</b>							
Evalúe con criterio justo y transparente el desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto. Colóquese en el cuadro para determinar el rango de calificación en base a la escala como sigue:							
A: Excelente (100%)							
B: Bueno (75%)							
C: Normal (50%)							
D: Necesidad de desarrollo (25%)							
E: Necesidad de mejora urgente (0%)							
(*) <b>Evaluador:</b>							
<b>Evaluación del supervisor inmediato</b>							
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Integridad</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales guardan relación con sus ideas, intenciones y sentimientos; dentro y fuera de la empresa en diferentes circunstancias.	A	B	C	D	E
	<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales evidencian calidad de trabajo resaltando la responsabilidad y transparencia.	A	B	C	D	E
	<b>Compromiso</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales expresan su intención de alinear el logro de sus objetivos personales a los de la institución.	A	B	C	D	E
	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales muestran ganas de superación de las metas establecidas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión conocimientos</b>	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Muestran su capacidad de presentar soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.	A	B	C	D	E
	<b>Pensamiento analítico</b>	Evidencia comprensión de problemas, y sus causas y consecuencias (enfoque sistémico).	A	B	C	D	E
FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DEL SUPERVISOR CRAC RAÍZ							

<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión habilidades</b>	<b>Capacidad para aprender</b>	Muestra disponibilidad para incorporar nuevos conocimientos de manera personal y en equipo.	A	B	C	D	E
	<b>Habilidades mediáticas</b>	Demuestra desenvolvimiento profesional en situación públicas o masivas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión comportamientos</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	Muestra continuidad de trabajo eficiente frente a condiciones complicadas o inusuales.	A	B	C	D	E
	<b>Credibilidad técnica</b>	Demuestren competitividad técnica, profesional y ética.	A	B	C	D	E

## Anexo 8

### Producto 8: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un miembro del equipo CRAC RAÍZ.

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DE UN MIEMBRO DEL EQUIPO CRAC RAÍZ							
<b>Nombre</b>	Manuel Pérez Rojas	Nivel de Evaluación	de	2			
<b>Motivo de evaluación</b>	Promoción laboral						
<b>Periodo de evaluación</b>	de Anual						
<b>Calificación del desempeño</b>		<b>Fecha de evaluación</b>	30.12.21				
<b>Comentarios adicionales:</b>							
Forma parte de evaluación 360°, se ha cumplido con revisar los criterios de evaluación de cada competencia.							
<b>Instrucciones de evaluación:</b>							
Evalúe con criterio justo y transparente el desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto. Colóquese en el cuadro para determinar el rango de calificación en base a la escala como sigue:							
A: Excelente (100%)							
B: Bueno (75%)							
C: Normal (50%)							
D: Necesidad de desarrollo (25%)							
E: Necesidad de mejora urgente (0%)							
(*) <b>Evaluador:</b>							
<b>Evaluación del equipo</b>							
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Integridad</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales guardan relación con sus ideas, intenciones y sentimientos; dentro y fuera de la empresa en diferentes circunstancias.	A	B	C	D	E
	<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales evidencian calidad de trabajo resaltando la responsabilidad y transparencia personal y en equipo.	A	B	C	D	E
	<b>Compromiso</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales expresan su intención de alinear el logro de sus objetivos personales a los de la institución.	A	B	C	D	E
	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales muestran ganas de superación de las metas establecidas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión conocimientos</b>	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Muestran su capacidad de presentar soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.	A	B	C	D	E
	<b>Pensamiento analítico</b>	Evidencia comprensión de problemas, y sus causas y consecuencias (enfoque sistémico).	A	B	C	D	E
FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DE UN MIEMBRO DEL EQUIPO CRAC RAÍZ							

<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión habilidades</b>	<b>Capacidad para aprender</b>	Muestra disponibilidad para incorporar nuevos conocimientos de manera personal y en equipo.	A	B	C	D	E
	<b>Habilidades mediáticas</b>	Demuestra desenvolvimiento profesional en situación públicas o masivas.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión comportamientos</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	Muestra continuidad de trabajo eficiente frente a condiciones complicadas o inusuales.	A	B	C	D	E
	<b>Credibilidad técnica</b>	Demuestren competitividad técnica, profesional y ética.	A	B	C	D	E



## Anexo 9

### Producto 9: Ficha de evaluación de desempeño al funcionario a cargo de un cliente CRAC RAÍZ.

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DEL CLIENTE CRAC RAÍZ							
<b>Nombre</b>	Manuel Pérez Rojas	Nivel de Evaluación	de	2			
<b>Motivo de evaluación</b>	Promoción laboral						
<b>Periodo de evaluación</b>	de Anual						
<b>Calificación del desempeño</b>		<b>Fecha de evaluación</b>	30.12.21				
<b>Comentarios adicionales:</b> Forma parte de evaluación 360°, se ha cumplido con revisar los criterios de evaluación de cada competencia.							
<b>Instrucciones de evaluación:</b> Evalúe con criterio justo y transparente el desempeño laboral del empleado en relación a las competencias actuales requeridas para el puesto. Colóquese en el cuadro para determinar el rango de calificación en base a la escala como sigue: A: Excelente (100%) B: Bueno (75%) C: Normal (50%) D: Necesidad de desarrollo (25%) E: Necesidad de mejora urgente (0%) (* <b>Evaluador:</b>							
<b>Evaluación del cliente externo</b>							
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Integridad</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales guardan relación con sus ideas, intenciones y sentimientos; dentro y fuera de la empresa en diferentes circunstancias con el cliente.	A	B	C	D	E
	<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales evidencian calidad de trabajo resaltando la responsabilidad y transparencia.	A	B	C	D	E
	<b>Compromiso</b>	<b>Sus comportamientos</b> habituales expresan su intención de alinear el logro de sus objetivos personales y la del cliente.	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión conocimientos</b>	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Muestran su capacidad de presentar soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.	A	B	C	D	E
	<b>Pensamiento analítico</b>	Evidencia comprensión de problemas, y sus causas y consecuencias (enfoque sistémico).	A	B	C	D	E

**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL FUNCIONARIO A CARGO DEL CLIENTE  
CRAC RAÍZ**

<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión habilidades</b>	<b>Capacidad para aprender</b>	Muestra disponibilidad para incorporar nuevos conocimientos de manera personal.	A	B	C	D	E
	<b>Habilidades mediáticas</b>	Demuestra desenvolvimiento profesional en situación públicas o masivas considerando primordial al cliente	A	B	C	D	E
<b>Competencias específicas asociadas a la dimensión comportamientos</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	Muestra continuidad de trabajo eficiente frente a condiciones complicadas o inusuales siendo empático con el cliente	A	B	C	D	E
	<b>Credibilidad técnica</b>	Demuestren competitividad técnica, profesional y ética.	A	B	C	D	E

## Anexo 10

### Producto 10: Formulario de retroalimentación del proceso de evaluación 360 ° para el funcionario CRAC RAÍZ.

		<b>PROGRAMA DE RETROALIMENTACION</b>	
<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>	<b>RR. HH</b>	<b>Código</b>	
		<b>Fecha:</b>	
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN		
<b>NOMBRE DEL FACILITADOR</b>		<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de acción sobre los resultados de la evaluación de desempeño del evaluado.</li> <li>• Definir un cronograma de seguimiento con el evaluado.</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA A SER APLICADA</b>	Para el programa se deberá considerar las herramientas de retroalimentación (esquema de diálogo persona-persona, esquema de reunión grupal).		
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		<b>TIEMPO (minutos)</b>	
<b>MÓDULO 1</b>		<b>30</b>	<b>Propósito</b>
Presentación de objetivos de la retroalimentación		5	Generación de confianza y diagnóstico de resultados.
Presentación y análisis de resultados (obtenidos anteriormente en la evaluación)		15	
Resaltar competencias en la que el evaluado es un referente.		5	
Mostrar las competencias en la que el evaluado tiene campo de mejora		5	
<b>MÓDULO 2</b>		<b>30</b>	<b>Propósito</b>
Elaboración de un plan de acción para aprovechar las competencias en las que resalta.		10	Generación de planes
Elaboración de un plan de acción que permita mejorar las competencias requeridas.		15	
Establecer tiempos para el logro de resultados.		5	
<b>MÓDULO 3</b>		<b>25</b>	<b>Propósito</b>
Control de avance sobre los planes establecidos.		10	Seguimiento de planes (*) en función al tiempo definido en Módulo 2
Aplicar estímulos al evaluado hacia el logro de resultados (de acuerdo al contexto y capacidad de la organización)		10	
Reporte de resultados del evaluado a RRHH sobre los logros y/o limitaciones del evaluado, para las decisiones convenientes.		5	

## Anexo 11

### Producto 11: Plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.

N.º	Tema	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
1	Misión, visión y planes estratégicos del Colegio											
2	Habilidades blandas necesarias para el trabajo											
3	¿Cómo afrontar una crítica constructiva en el trabajo?											
4	Evaluación del desempeño laboral											
5	¿Qué son las competencias?											
6	Perfiles de puestos de trabajo											
7	Diccionario de competencias											
8	Norma ISO 9001:2005											
9	La mejora continua aplicada a la evaluación del desempeño laboral											
10	Procedimiento de evaluación del desempeño laboral y su importancia											
11	La retroalimentación del desempeño laboral											

## Anexo 12

### Producto 12: Formato de compromiso sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación para el funcionario CRAC RAÍZ.

**Compromiso de cumplimiento**



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

JEFE(A) DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS.

Por medio de la presente, me COMPROMETO con usted a cumplir con el cronograma anual de capacitaciones asignadas a mi puesto para el desarrollo y mejora de mi trabajo en la institución.

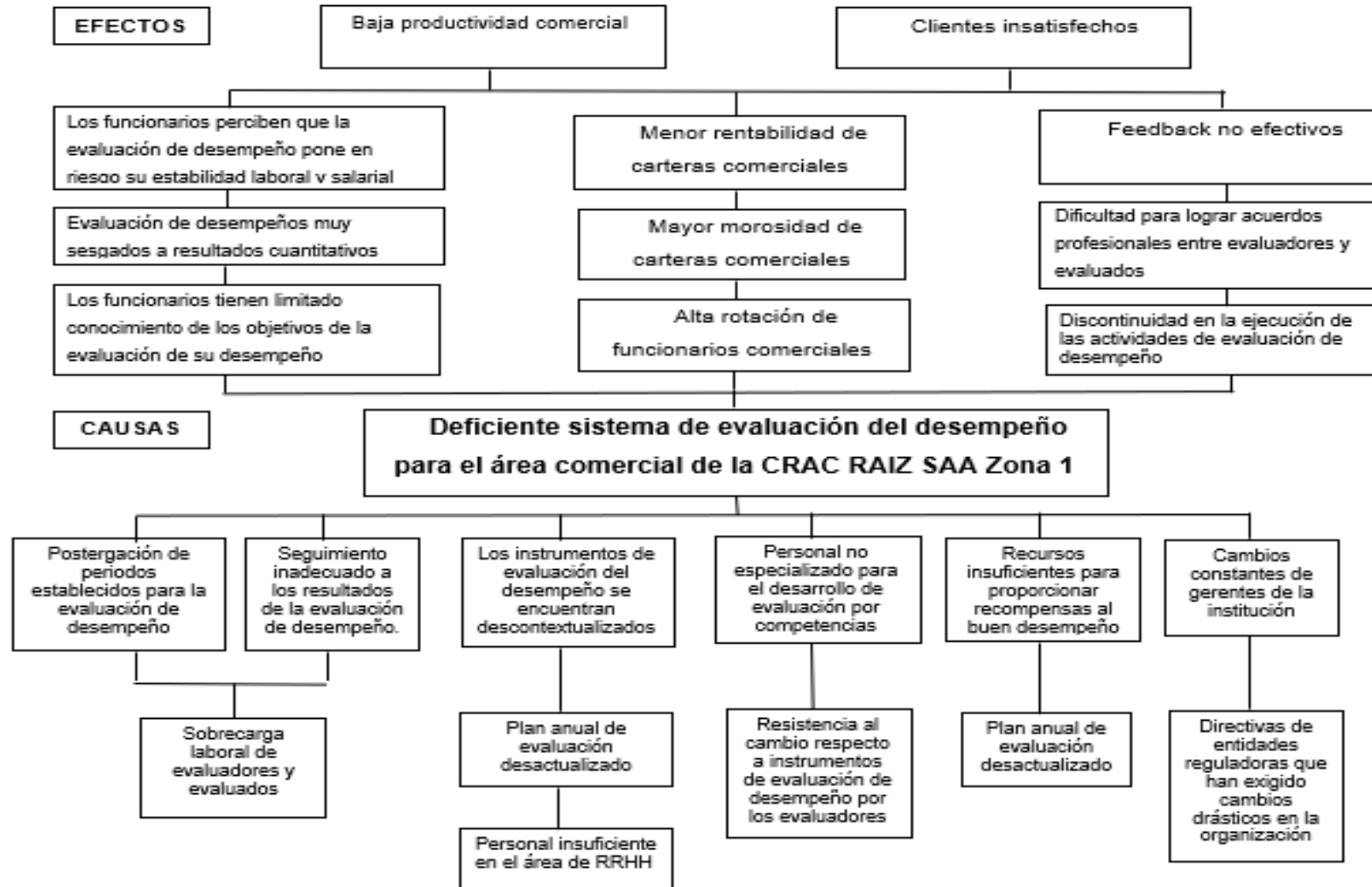
Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma del Funcionario)

## Anexo 13

### Árbol de problemas y de causas



## Anexo 14

### Matriz de consistencia

N.º	Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Producto
1	¿Cuál es la propuesta del sistema de evaluación de desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – ¿Zona Centro 1, 2021?	Proponer un sistema de evaluación del desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Establecer el sistema de evaluación por competencias para los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz – Zona Centro 1.	Sistema de gestión por competencias para optimizar la evaluación del desempeño del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.
2	<b>Específico 1:</b> ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación de desempeño por competencias asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los asesores del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?	Identificar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias asociado a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Presentar los instrumentos de evaluación bajo el modelo de gestión por competencias asociados a las dimensiones: conocimientos, habilidades y comportamientos para el área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Instrumento de evaluación de desempeño por competencias asociado a los conocimientos, habilidades y comportamientos de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.
3	<b>Específico 2:</b> ¿Cuáles son las herramientas de medición de resultados 360° de la evaluación del desempeño por competencias de los asesores del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?	Diseñar las herramientas de medición de resultados 360° de la evaluación del desempeño por competencias de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Presentar las herramientas de medición de resultados 360° de la evaluación del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro	Herramienta de medición de resultados 360° de la evaluación del desempeño de los funcionarios del área comercial de la CRAC Raíz SA – Zona Centro 1.
4	<b>Específico 3:</b> ¿Cuál es el Programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los asesores comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1?	Diseñar el programa de retroalimentación como parte de una evaluación 360° de las competencias de los funcionarios comerciales de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Presentar el programa de retroalimentación que complemente las herramientas diseñadas para la evaluación del área comercial de la CRAC Raíz SAA – Zona Centro 1.	Programa de retroalimentación como parte complementaria a la evaluación por competencias del área comercial de la CRAC Raíz – Zona Centro 1.

## Anexo 15

### Glosario de términos

1. Performance management

Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo. (Alles, 2005, p.17)

2. Evaluar el desempeño

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores. (Alles, 2005, p.27)

3. Evaluación de desempeño 360

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, y subordinados. (Alles, 2005, p.145)

4. Evaluación de 180°

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados. (Alles, 2005, p.202)

5. Gestión por competencias

Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008)

6. Habilidad

De acuerdo con Maximova (1962), "Un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los



conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo". (p27)