

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

[Handwritten signature]
07-01-2021

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° A LOS ASESORES DE
FINANZAS EMPRESARIALES (AFE) DE LA AGENCIA BAGUA GRANDE
DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA S.A.C. EN EL
PERIODO 2019

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Presentado por: CARRIÓN SANTA CRUZ XAVIER GODWIN

Asesor: Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca-Perú.

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° A LOS ASESORES DE
FINANZAS EMPRESARIALES (AFE) DE LA AGENCIA BAGUA GRANDE
DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA S.A.C. EN EL
PERIODO 2019

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Presentado por: CARRIÓN SANTA CRUZ XAVIER GODWIN

Asesor: Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca-Perú.

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

Escuela Académico Profesional de Administración

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución de Decanato N° xxx-2019-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por la Bachiller **Xavier Godwin Carrión Santa Cruz**, denominada: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° A LOS ASESORES DE FINANZAS EMPRESARIALES (AFE) DE LA AGENCIA BAGUA GRANDE DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA S.A.C. EN EL PERIODO 2019”

.....
Apellidos y nombres
Presidente

.....
Apellidos y nombres
Secretario

.....
Apellidos y nombres
Vocal

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis de manera especial a mi hermana **Yris**, que fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional y que sentó las bases de responsabilidad y superación.

A mis padres **Abadita y Pablo** por haberme dado el amor y los valores que ahora poseo y la motivación constante para alcanzar mis anhelos, muchos de mis logros los debo a ustedes entre los que se incluye este.

A mi familia por su apoyo constante, sus buenos consejos y deseos. Ya que siempre me guiaron por el camino correcto.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de haber llegado a la culminación de la presente tesis y no perder la paciencia y asimilar la responsabilidad de cada día que motiva mi alma.

Agradecimiento especial a mis padres por ser fuente de motivación, inspiración y carácter a lo largo de mi vida universitaria y hoy en día en lo profesional.

Agradezco los facilitadores que me brindaron los conocimientos suficientes para la realización de la presente investigación y así mismo a mis amigos, Asesores de Finanzas Empresariales (AFE) de la agencia Bagua grande de la CMAC Piura S.A.C.

El autor

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA EXTERNA	i
HOJA DE RESPETO	ii
CARÁTULA INTERNA	iii
ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema de investigación.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2. Problemas Específicos	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación de la investigación.....	3
1.5. Limitaciones de la investigación	4
1.6. Delimitaciones de la investigación.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Bases Teóricas	16
2.2.1. Teoría del comportamiento organizacional.....	16
2.3. Bases conceptuales	18
2.3.1. Evaluación de 360°.....	18

2.4. Reseña Histórica de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Piura SAC.....	22
2.4.1. Estructura Orgánica de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura SAC.....	23
2.5. Definición de términos básicos	25
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	26
3.1. Hipótesis general	26
3.2. Hipótesis específicas	26
3.3. Variables de la investigación.....	26
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
4.1. Tipo y Diseño de investigación	27
4.2. Métodos de investigación	27
4.3. Poblacion y muestra	28
4.4. Unidad de análisis	28
4.5. Operacionalización de as variables	28
4.6. Instrumentos y Técnicas de recoleccion de datos	29
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de información	29
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	31
5.2. Discusión de resultados	83
5.3. Prueba de hipótesis	86
5.4. Presentación de resultados.....	88
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS.....	91
APÉNDICES	93
Apéndice 1: Matriz de consistencia	94
Apéndice 2: Encuesta por cuestionario	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	28
Tabla 2: Matriz de operacionalización	29
Tabla 3: Escala de valoración	30
Tabla 4: Calidad de trabajo-desempeño- Administrador	31
Tabla 5: Coordinación-desempeño- Administrador	32
Tabla 6: Trabajo en equipo-desempeño- Administrador	33
Tabla 7: Autocontrol-desempeño- Administrador	31
Tabla 8: Eficiencia-desempeño- Administrador	35
Tabla 9: Toma de decisiones-desempeño- Administrador	36
Tabla 10: Pragmático-desempeño- Administrador	37
Tabla 11: Calidad de servicio-desempeño- Administrador	38
Tabla 12: Calidad de trabajo-desempeño- colegas	39
Tabla 13: Coordinación-desempeño- colegas	40
Tabla 14: Trabajo en equipo-desempeño- Colegas	41
Tabla 15: Autocontrol-desempeño- Colegas	42
Tabla 16: Eficiencia-desempeño- Colegas	43
Tabla 17: Toma de decisiones-desempeño- Colegas	44
Tabla 18: Pragmático- desempeño-Colegas	45
Tabla 19: Calidad de servicio-desempeño-colegas	46
Tabla 20: Calidad de trabajo-desempeño- clientes internos	47
Tabla 21: Coordinación-desempeño- clientes internos	48
Tabla 22: Trabajo en equipo-desempeño- clientes internos	49
Tabla 23: Autocontrol-desempeño- clientes internos	50
Tabla 24: Eficiencia-desempeño- clientes internos	51
Tabla 25: Toma de decisiones-desempeño- clientes internos	52
Tabla 26: Pragmático-desempeño- clientes internos	53
Tabla 27: Calidad de servicio-desempeño- clientes internos	54
Tabla 28: Calidad de trabajo-desempeño- clientes externos	55
Tabla 29: Coordinación-desempeño- clientes externos	56

Tabla 30: Trabajo en equipo-desempeño- clientes externos	57
Tabla 31: Autocontrol-desempeño- clientes externos	58
Tabla 32: Eficiencia-desempeño- clientes externos	59
Tabla 33: Toma de decisiones-desempeño- clientes externos	60
Tabla 34: Pragmático-desempeño-clientes internos	61
Tabla 35: Calidad de servicio-desempeño- clientes externos	62
Tabla 36: Iniciativa-capacidades- Administrador	63
Tabla 37: Integridad-capacidades- Administrador	64
Tabla 38: Relaciones interpersonales-capacidades- Administrador	65
Tabla 39: Compromiso-capacidades- Administrador	66
Tabla 40: Comprensión-capacidades- Administrador	67
Tabla 41: Iniciativa-capacidades- Colegas	68
Tabla 42: Integridad-capacidades- Colegas	69
Tabla 43: Relaciones interpersonales-capacidades- Colegas	70
Tabla 44: Compromiso- capacidades-Colegas	71
Tabla 45: Comprensión-capacidades-Colegas	72
Tabla 46: Iniciativa-capacidades- clientes internos	73
Tabla 47: Integridad-capacidades- clientes internos	74
Tabla 48: Relaciones Interpersonales-capacidades- clientes internos	75
Tabla 49: Compromiso-capacidades clientes internos	76
Tabla 50: Comprensión-capacidades clientes internos	77
Tabla 51: Iniciativa-capacidades- clientes externos	78
Tabla 52: integridad-capacidades- clientes externos	79
Tabla 53: Relaciones Interpersonales-capacidades- clientes externos	80
Tabla 54: Compromiso-capacidades- clientes externos	81
Tabla 55: Comprensión-capacidades- clientes externos	82
Tabla 56: Desempeño- capacidades- Administrador	86
Tabla 57: Desempeño- capacidades- colegas	86
Tabla 58: Desempeño- capacidades- clientes internos	87
Tabla 59: Desempeño- capacidades- clientes externos	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación de 360°	19
Figura 2: Organigrama Estructural Caja Piura	24
Figura 3: Calidad de trabajo-desempeño- Administrador	32
Figura 4: Coordinación-desempeño- Administrador	33
Figura 5: Trabajo en equipo-desempeño- Administrador	34
Figura 6: Autocontrol-desempeño- Administrador	35
Figura 7: Eficiencia-desempeño- Administrador	36
Figura 8: Toma de decisiones-desempeño- Administrador	37
Figura 9: Pragmático-desempeño- Administrador	38
Figura 10: Calidad de servicio-desempeño- Administrador	39
Figura 11: Calidad de trabajo-desempeño- colegas	40
Figura 12: Coordinación-desempeño- colegas	41
Figura 13: Trabajo en equipo-desempeño- Colegas	42
Figura 14: Autocontrol-desempeño- Colegas	43
Figura 15: Eficiencia-desempeño- Colegas	44
Figura 16: Toma de decisiones-desempeño- Colegas	45
Figura 17: Pragmático- desempeño-Colegas	46
Figura 18: Calidad de servicio-desempeño-	47
Figura 19: Calidad de trabajo-desempeño- clientes internos	48
Figura 20: Coordinación-desempeño- clientes internos	49
Figura 21: Trabajo en equipo-desempeño- clientes internos	50
Figura 22: Autocontrol-desempeño- clientes internos	51
Figura 23: Eficiencia-desempeño- clientes internos	52
Figura 24: Toma de decisiones-desempeño- clientes internos	53
Figura 25: Pragmático-desempeño- clientes internos	54
Figura 26: Calidad de servicio-desempeño- clientes internos	55
Figura 27: Calidad de trabajo-desempeño- clientes externos	56
Figura 28: Coordinación-desempeño- clientes externos	57
Figura 29: Trabajo en equipo-desempeño- clientes externos	58

Figura 30: Autocontrol-desempeño- clientes externos	59
Figura 31: Eficiencia-desempeño- clientes externos	60
Figura 32: Toma de decisiones-desempeño- clientes externos	61
Figura 33: Pragmático-desempeño- clientes externos	62
Figura 34: Calidad de servicio-desempeño- clientes externos	63
Figura 35: Iniciativa-capacidades- Administrador	64
Figura 36: Integridad-capacidades- Administrador	65
Figura 37: Relaciones interpersonales-capacidades- Administrador	66
Figura 38: Compromiso-capacidades- Administrador	67
Figura 39: Comprensión-capacidades- Administrador	68
Figura 40: Iniciativa-capacidades- Colegas	69
Figura 41: Integridad-capacidades- Colegas	70
Figura 42: Relaciones interpersonales-capacidades- Colegas	71
Figura 43: Compromiso- capacidades-Colegas	72
Figura 44: Comprensión-capacidades-Colegas	73
Figura 45: Iniciativa-capacidades- clientes internos	74
Figura 46: Integridad-capacidades- clientes internos	75
Figura 47: Relaciones interpersonales-capacidades- clientes internos	76
Figura 48: Compromiso-capacidades clientes internos	77
Figura 49: Comprensión-capacidades clientes internos	78
Figura 50: Iniciativa-capacidades- clientes externos	79
Figura 51 Integridad -capacidades- clientes externos	80
Figura 52: Relaciones Interpersonales-capacidades- clientes externos	81
Figura 53: Compromiso-capacidades- clientes externos	82
Figura 54: Comprensión -capacidades- clientes externos	83

RESUMEN

La investigación busca realizar una evaluación del desempeño de 360° para los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. Porque sabido es que, en toda empresa, la evaluación del desempeño, es un proceso clave de la gestión de las personas, ya que da la oportunidad al trabajador de mejorar continuamente. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, ya sea en clima laboral, rotación del personal, calidad de vida del personal y sobre todo permite el logro de los objetivos organizacionales.

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C. (CMAC Piura), dedicada a la intermediación financiera, es decir; a la captación y colocación del dinero con el objetivo de ganar intereses, en donde la Agencia Bagua Grande, aplica una evaluación de desempeño netamente enfocado en metas y productividad, obviando una evaluación integral, que es justamente lo que hace la evaluación de 360°.

La investigación, empleó el método deductivo-inductivo, para recopilar la información, el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que se aplicó a una muestra de 20 asesores de finanzas que laboran en la CMAC Piura de la Agencia de Bagua Grande.

Los resultados de la investigación indican que la fiabilidad del desempeño tiene un valor de 0,983 y la fiabilidad de capacidades un valor de 0,984 y la Prueba de correlación de Pearson indica que la relación entre desempeño y capacidades del administrador tiene un valor de 0,975; de los colegas 0,988; de los clientes internos 0,961 y de los clientes externos un valor de 0,922; lo cual indica una alta significancia.

Palabras clave: recursos humanos, evaluación, desempeño laboral, evaluación de 360°

ABSTRACT

The research seeks to carry out a 360 ° performance evaluation for the Business Finance Advisors of the Bagua Grande Agency of the CMAC Piura S.A.C. Because it is known that, in any company, performance evaluation is a key process of people management, since it gives the worker the opportunity to continuously improve. The companies that achieve this improve in all aspects, be it in work environment, staff turnover, quality of life of the staff and, above all, allow the achievement of organizational objectives.

At the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C. (CMAC Piura), dedicated to financial intermediation, that is; to the raising and placement of money with the objective of earning interest, where the Bagua Grande agency applies a performance evaluation that is clearly focused on goals and productivity, avoiding a comprehensive evaluation, which is exactly what the 360 ° evaluation.

The research used the deductive-inductive method to collect the information, the questionnaire instrument and the survey technique that was applied to a sample of 20 financial advisers who work in the CMAC Piura of the Bagua Grande agency.

The results of the investigation indicate that the performance reliability has a value of 0.983 and the reliability of capacities a value of 0.984 and the Pearson Correlation Test indicates that the relationship between performance and manager skills has a value of 0.975; from colleagues 0.988; of internal clients 0.961 and of external clients a value of 0.922; which indicates a high significance.

Keywords: human resources, evaluation, work performance, 360 ° evaluation.

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos que una organización debe buscar y tener, son aquellos que son competentes, es decir que tiene desarrolladas las habilidades blandas y las habilidades duras, con lo cual saben interrelacionarse y desempeñarse bien ante sus responsabilidades. Asimismo, es fundamental que se lleve a cabo una evaluación idónea y justamente en este sentido la evaluación de 360° juega un papel fundamental para que el colaborador afine sus capacidades y habilidades, porque es una evaluación integral del colaborador. En la investigación se exploró las percepciones del administrador de la agencia, de sus pares que son los otros asesores financieros, los clientes externos y sus otros compañeros de trabajo porque no tienen subordinados.

La investigación se realizó mediante los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe el problema de la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y la justificación, así como las limitaciones y delimitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se describe el marco teórico referencial, en donde se enuncian los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la investigación, las bases conceptuales, se definen los términos básicos,

En el capítulo III, se describe las hipótesis de la investigación, y a la variable.

En el capítulo IV, se describe la metodología utilizada en la investigación, precisando el tipo, diseño y método de investigación, población, muestra, la operacionalización de las variables., así como las técnicas e instrumentos tanto de recolección como de procesamiento, análisis e interpretación.

En el capítulo V, se presenta los resultados y discusión, describiendo los resultados de la investigación, correlación y la discusión de resultados

Y finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación, se formulan algunas recomendaciones y se presenta las referencias.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día las organizaciones enfrentan una aguda competencia y que es cada vez más agresiva, producto de la internacionalización de las empresas. Las empresas todos los días se enfrentan a empresas de diversas latitudes y que en su mayoría ofrecen productos de mejor calidad y generalmente a menores precios.

En este contexto poner especial énfasis en la gente que labora en las empresas, es clave para ser más productivo y por lo tanto más competitivo, sin embargo, existen grandes falencias en la administración de recursos humanos, en donde los procesos de personal no se aplican tal como indican los especialistas en talento humano, ahora más que nunca que se exige imperativamente que sea por competencias.

El área de créditos de la CMAC Piura, está parametrado por el reglamento de incentivos y comisiones por productividad cuya finalidad es estimular y motivar el cumplimiento de las metas operativas y estratégicas, así como el objetivo financiero de incrementar el valor económico de esta, lo cual es totalmente erróneo para el momento actual porque solo se toma en cuenta el cumplimiento de objetivos verificables con claro énfasis en datos numéricos y se omite los datos no numéricos que son tan igual y talvez más importantes. Una evaluación de desempeño del personal de 360° es integral y permite determinar en forma más precisa el rendimiento de los trabajadores, identificar las competencias, necesidades y expectativas tanto

del personal como del puesto de trabajo, y así poder tomar las medidas necesarias que ayuden a mejorar y alcanzar los objetivos organizacionales. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, no es ajena a estas falencias evaluativas del desempeño que cometen casi todas las empresas y ocasiona una serie de desmotivaciones del personal; porque se falta clamorosamente a la equidad y eso es grave que la gente perciba una injusticia organizacional ya que existirá siempre una permanente insatisfacción y ocasionará grave perjuicio en desmedro del clima y el compromiso organizacional y consecuentemente afectará el aseguramiento de utilidades a largo plazo.

En este sentido, es fundamental emplear el método de evaluación del desempeño de 360° porque es más completo e integral y conduce a tener una evaluación correcta del desempeño del trabajador. En este sentido los resultados de esta investigación orientarán a los ejecutivos de CMAC Piura a que lo empleen inmediatamente para la elección de sus estrategias.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se puede mejorar el desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.?

- ¿Cuáles son las competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Realizar una evaluación del desempeño de 360° para los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel del desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.
- Identificar las competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación Práctica

La presente investigación adquiere relevancia porque pretende aportar con un método pertinente para medir el desempeño laboral como es el método de evaluación de 360° para mejorar e incrementar la productividad de los Asesores de Finanzas Empresariales mediante el descubrimiento de sus competencias, necesidades y expectativas. Y hacer la retroalimentación correspondiente.

Justificación Teórica-científica

La investigación se justifica porque pretende determinar el nivel de rendimiento y productividad de los Asesores de Finanzas Empresariales e identificar las competencias, expectativas y necesidades de estos mediante un modelo de evaluación de 360°, con lo cual se incrementará el conocimiento científico y se mejorará la discusión científica. Además, servirá como antecedente para futuras investigaciones.

Justificación Académica

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos respecto a la evaluación del desempeño de 360°, así como para obtener el título profesional de Licenciado en administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.5. Limitaciones de la investigación

- Una de las limitaciones de la presente investigación es la falta de tiempo disponible para terminar la investigación, ya que el investigador trabaja y tiene que cumplir sus responsabilidades en la CMAC Piura.
- Otra limitación es el aspecto geográfico ya que la presente investigación se está realizando en la agencia Bagua Grande en el Distrito Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, Departamento de Amazonas.
- Finalmente se puede considerar al temor de parte del personal para emitir su opinión respecto a las preguntas del cuestionario.

1.6. Delimitación de la investigación

1.6.1. Temática:

Evaluación de 360°.

1.6.2. Espacial y organizacional

El ámbito de la presente investigación es el área de Créditos de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. ubicada en el Distrito de Bagua Grande, Provincia de Utcumbamba- Región Amazonas.

1.6.3. Temporal:

La investigación tiene como horizonte temporal el año 2019.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Molina (2015). *“Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de COHORTES”*. (Tesis de maestría). Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia, concluye que:

- Se logró demostrar una mejora continua en términos de calidad, eficiencia y pertinencia.
- El desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.
- En la organización ALEF SSOMA que hizo parte del Grupo de expuestos no intervenidos, se evidencio que no mostro un avance de los factores evaluados, al contrario, se presentó un retroceso de los mismos, lo cual no permite que los objetivos trazados para el logro de las actividades labores y objetivo organizacional se lleven a feliz término.
- Se afirma que implementando los procesos completos y ordenadamente se logra cumplir con los objetivos organizacionales, como se evidencio en el GECI que hacia parte la organización INCAA S.A.S. se puede afirmar que, al implementar herramientas de evaluación del desempeño, en este caso la metodología de 360°, se obtienen resultados razonablemente cercanos a lo planificado y se crean mejoras continuas en el desarrollo de las actividades laborales.

- Una de las herramientas eficientes y eficaces para monitoreo y seguimiento de las competencias y aportes de los trabajadores a la organización, es la evaluación del desempeño laboral, ya que permite observar la trazabilidad de las actividades desarrolladas por el trabajador y retroalimentar al sujeto activo, en cuanto a las labores que podría desarrollar de manera más eficiente y con mejoras en su entorno laboral y familiar.
- Cabe resaltar que el resultado del ejercicio no solo mostró resultados positivos en cuanto a las actividades desarrolladas por los trabajadores, también coadyuvo en la mejora de las relaciones labores y en el ambiente de trabajo, incentivando el apoyo y trabajo en equipo. Por último, se determina que las herramientas desarrolladas de evaluación del desempeño laboral, mediante el análisis de cohorte, permitió demostrar la importancia que tienen en el desarrollo de las actividades laborales en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales, como herramienta eficaz de monitoreo y seguimiento, y como facilitadora para la retroalimentación y mejora integral de los trabajadores.

Fernández (2016). “*Evaluación del desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano COBÁN A.V.*”. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar de Guatemala, concluye que:

- En la investigación realizada en el Colegio Hispanoamericano Cobán A.V. se evaluó el desempeño de los colaboradores utilizando el método de 360°, la evaluación dio como resultado que los colaboradores cuentan en general con un desempeño satisfactorio en las áreas de: Planificación y Aplicación de Conocimientos, Asistencia, Desempeño en el trabajo lo que significa que realizan sus actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la institución.

- Y con un desempeño insatisfactorio en Creatividad, Iniciativa y Formación, lo que significa que se debe de reforzar esta área con todo el personal.
- Se concluyó en el área de planificación que la mayoría de los colaboradores muestran un nivel satisfactorio, sin embargo, es necesario reforzar esta área con el personal operativo ya que cuentan con un nivel insatisfactorio, esto significa que no realizan su trabajo de acuerdo a las exigencias que se están presentó y esto evita que realicen sus actividades en el tiempo y lugar designados.
- Los colaboradores en general cuentan con una iniciativa, creatividad y formación insatisfactoria, el área operativa mostro un nivel más bajo en dicha área y esto sucede ya que los operativos trabajan de una forma mecánica y no fomentan su creatividad al realizar sus tareas, ni la iniciativa de implementar nuevos métodos para realizar sus tareas.
- La asistencia y puntualidad de los colaboradores en general están dentro del margen satisfactorio ya que la mayoría de los colaboradores cumplen con los horarios de trabajo y actividades en fechas establecidas. El personal docente destacó en dicha área ya que cumplen con las fechas de entrega de proyectos, actas, planificaciones en el tiempo que se solicita, con puntualidad y realizadas de la forma correcta.
- Que los colaboradores del Colegio Hispanoamericano en general cuentan con un desempeño satisfactorio al desempeñar las actividades de su puesto, sin embargo, las áreas administrativa y operativa cuentan con un nivel bajo en esta área y esto se debe a que los resultados de su trabajo no cumplen con las expectativas del puesto, institución y compañeros de trabajo, ya que no realizan sus funciones de manera correcta.
- Que el área operativa cuenta con un nivel bajo en la mayoría de las áreas evaluadas, por lo tanto, se considera que no cuentan con una

inducción adecuada de las actividades que deben de realizar como colaboradores dentro de su puesto.

Alanuca y Mise (2016). *“Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa SEMAYARI ubicado en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016.”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi de Ecuador, concluye que:

- De acuerdo al análisis de sensibilización planteado por Martha Alles y que se efectúa en la empresa se comprobó que la empresa tiene un manual de funciones que no está estructurado de acuerdo a la necesidad administrativa. Actualmente, se conoce de manera verbal, cuáles son las obligaciones y responsabilidades en el área de trabajo, sin embargo, el contar con este manual podría ayudar a priorizar de mejor manera las actividades y competencias que son importantes para un mejor rendimiento.
- En la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de una organización, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes para mejorar el desempeño.
- De la investigación se desprende que la empresa SEMAYARI puede mejorar significativamente su desempeño al implementar un modelo de evaluación donde el colaborador pueda ser atendido, y a la vez la institución sea más competitiva ofreciendo un servicio de calidad teniendo personas especializadas que brinden un mejor servicio.
- De acuerdo a lo planteado anteriormente para la investigación aplicamos el modelo de evaluación 360° por competencias, la cual nos

ayudó a detectar falencias en las competencias que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa SEMAYARI.

2.1.2. A nivel nacional

Chávez, (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán, concluye:

- En el análisis de la situación actual del modelo de evaluación de desempeño de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. de Lambayeque, observamos que están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables. Consideran que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones.
- Al analizar la satisfacción laboral observamos que la mayoría de los trabajadores consideran estar satisfechos con su entorno laboral. Están más satisfechos con las Relaciones Sociales que se da en la empresa, con el Desarrollo Personal y con el Desempeño de la Tarea. En menor proporción con los beneficios e Incentivos Laborales, las Condiciones Físicas y Materiales y las Relaciones con la autoridad. Están en desacuerdo con las Políticas Administrativas de la empresa.
- Se consideró necesario realizar una propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° que ha sido motivo de la presente investigación.
- Realizado en análisis beneficio-costos, se determinó que la empresa con la aplicación de este modelo obtendrá un beneficio de s/. 55,485.00.

Meza y Beltrán, (2015). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la “empresa metal mecánica L&S*

Nassi”, de la ciudad de Trujillo – 2013. (Tesis de licenciatura).

Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen:

- Se pudo aplicar el formato de evaluación de desempeño por competencias al personal del área de producción, tomado del modelo de la Dra. Alles, siendo adaptado al MOF de la empresa, lo que permitió identificar indicadores de desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI, divididos en dos dimensiones. Para la dimensión calidad profesional se establecieron: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa-Autonomía y Tolerancia a la Presión. En la dimensión actitud frente al trabajo: Colaboración, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo.
- De acuerdo a la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias, se pudo medir el nivel de competencia del personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI y se obtuvo que no es el esperado para cada uno de sus puestos, ya que se encuentran por debajo del nivel requerido o deseado.
- De manera individual, cada cuadro mostró las falencias o debilidades de cada colaborador, el mismo que será tomado en cuenta para tomar medidas correctivas y desarrollar planes de acción que permitan alcanzar el nivel de competencia requerido para cada puesto.
- Se pudo determinar, por medio de la prueba estadística T-Student, que todos los trabajadores del área de producción están por debajo del nivel de competencia deseado, siendo el asistente de producción quien se 68 encuentra más alejado al nivel esperado logrando un resultado de -9.00, mientras que el supervisor de maestranza es quién se encuentra más cerca al nivel esperado, obteniendo un resultado de -0.68.

Paredes, (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, concluye:

- Se elaboró una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, teniendo en cuenta la normatividad vigente para las organizaciones públicas Ley Servir del estado peruano.
- Se describió el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz; se llegó a la conclusión: respecto al cumplimiento de las políticas existe una percepción negativa que se encuentra en las valoraciones ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a cumplimiento de la normativa legal (49%) de la evaluación del desempeño, y en que los documentos institucionales se detalle el proceso de evaluación de desempeño, del mismo modo en proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo, predomina la percepción negativa (indiferente) en el uso de diferentes tipos de evaluación (53%), en los Conocimientos del puesto (53%), en desacuerdo respecto al cumplimiento de los Indicadores de logro de metas (42%) a la comunicación de forma oportuna del cronograma de evaluación de desempeño (30%), la publicación de los resultados de evaluación de desempeño (37%) y en cuanto a la valoración del desempeño existe una percepción negativa en desacuerdo respecto cumplimiento del funcionario con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad (44%), capacidad de trabajo en equipo (49%), iniciativa en el trabajo (44%) y solo existe una percepción positiva de la valoración de las capacidades de actuación con criterio y objetividad en su trabajo (40%), disciplina y organización (42%), cortesía en el trabajo y atención al público (42%) (tablas 1 - 4). Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS 1057,

no conoce de las políticas generales, los procesos de evaluación del desempeño de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

- Se identificó el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz; se llegó a la conclusión que: 43 trabajadores evaluados se observan que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas. Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS tuvo una mala aptitud para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad, mal conocimiento del puesto, mala disciplina, mala cortesía, no trabajan en trabajo en equipo, y menos tienen iniciativa para desarrollar las labores dentro de la Municipalidad provincial de Huaylas.
- Finalmente, a partir de las deficiencias encontradas en el diagnóstico de la Institución realizado respecto a la evaluación del desempeño se elaboró Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.

2.1.3. A nivel local

Pajares, (2017). *“Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. 2016”* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cajamarca, concluye:

Respecto a Identificar y analizar las deficiencias, limitaciones, y restricciones existentes en la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, se encontró:

Deficiencias

- No se toma en cuenta las aptitudes del personal administrativo para la evaluación del desempeño - No se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño.

- No se toma en cuenta la iniciativa del personal administrativo para la evaluación del desempeño. - No se toma en cuenta el tiempo de servicios del personal administrativo para la evaluación del desempeño. - No se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño.

Limitaciones

- La evaluación del desempeño tiene unos resultados que no se ajustan a la realidad debido a las deficiencias enunciadas en el párrafo anterior, lo cual hace que no se tome una buena decisión en cuanto a la promoción interno, categorización y recategorización del personal administrativo, lo cual ocasione una desmotivación y descontento generalizado en perjuicio del desempeño del personal.
- No se toma en cuenta las necesidades de la institución respecto a los resultados de la evaluación del desempeño obtenido, es decir se hace solo por cumplir, sin un propósito claro y concreto que contribuya a la mejora de la institución.

Restricciones

- No existe una política institucional respecto a la evaluación del desempeño del personal administrativo, lo cual dificulta la aplicación correcta de este proceso de personal.

Medina y Olivares (2018). *“Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca concluye:

- Los resultados de la investigación determinan que el modelo de evaluación de desempeño 360° incide significativamente en la gestión de recurso humanos en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018, debido, a que los resultados según la opinión de los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio (tiene signo positivo). Lo que significa que existe una incidencia moderada

(está en el rango de 0.01 a 0.7, es decir 0,692) el índice indica una dependencia parcial entre las dos variables denominada relación medianamente directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante ($p < 0.01$, es decir, $0.000 < 0.01$, a un nivel de confianza de 99% y a un nivel de probabilidad de error menor que 0.01).

- En compromiso del personal predomina el nivel medio, es decir, más de la mitad representada por el 65,5% (27) percibe que el compromiso ocupa dicho nivel, el 20,8% (9) en el nivel alto y sólo el 13,7% (6) considera que el nivel es bajo, obteniendo una media de 2,07 puntos. En este sentido, los resultados determinan que existe una incidencia significativa entre el modelo de evaluación de desempeño 360° y el 69 compromiso del personal en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018. Lo que significa que la relación es moderada, está en el rango de 0.01 a 0.7, es decir 0,611 (tiene signo positivo) con $p < 0.01$, es decir, $0.000 < 0.01$, a un nivel de confianza de 99% y a un nivel de probabilidad de error menor que 0.01.
- En liderazgo del personal predomina el nivel medio, es decir, menos de la mitad representada por el 48,8% (20) percibe que el liderazgo ocupa dicho nivel, el 40,7% (17) en el nivel bajo y sólo el 10,6% (5) considera que el nivel es alto, obteniendo una media de 1,70 puntos. En este sentido, los resultados determinan que existe una incidencia significativa entre el modelo de evaluación de desempeño 360° y el liderazgo del personal en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018. Lo que significa que la relación es moderada, está en el rango de 0.01 a 0.5, es decir 0,473 (Tiene signo positivo) con $p < 0.01$, es decir, $0.000 < 0.01$, a un nivel de confianza de 99% y a un nivel de probabilidad de error menor que 0.01.
- En motivación del personal predomina el nivel medio, es decir, menos de la mitad representada por el 46,3% (19) percibe que la motivación ocupa dicho nivel, el 34,2% (14) en el nivel alto y sólo el 19,6% (9)

considera que el nivel es bajo, obteniendo una media de 2,15 puntos. En este sentido, los resultados determinan que existe una incidencia significativa entre el modelo de evaluación de desempeño 360° y la motivación del personal en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018. Lo que significa que la relación es baja, está en el rango de 0.01 a 0.4, es decir 0,346 (tiene signo positivo) con $p < 0.01$, es decir, $0.000 < 0.01$, a un nivel de confianza de 99% y a un nivel de probabilidad de error menor que 0.01. } En competencia del personal predomina el nivel medio, es decir, más de la mitad representada por el 64,6% (27) percibe que la competencia ocupa dicho nivel, el 22,4% (9) en el nivel bajo y sólo el 13,0% (6) considera que el nivel es alto, obteniendo una media de 1,91 puntos. En este sentido, los resultados determinan que existe una incidencia significativa entre el modelo de evaluación de desempeño 360° y la competencia del personal en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018. Lo que significa que la relación es baja, está en el rango de 0.01 a 0.3, es decir 0,262 (tiene signo positivo) con $p < 0.01$, es decir, $0.000 < 0.01$, a un nivel de confianza de 99% y a un nivel de probabilidad de error menor que 0.01.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría del comportamiento organizacional

(Hellriegel, 2009), señala que la teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las

organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían.

Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía.

En 1947 surge en los estados unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo, de Hebert Simon.

La teoría behaviorista se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo, el behaviorismo de watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada y científica en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales etc.) y factores internos (aprendizaje, estímulo, reacciones de respuesta hábitos etc.)

Orígenes de la teoría del comportamiento

Los orígenes de la teoría del comportamiento son los siguientes:

- Oposición fuerte y definitiva de las teorías anteriores.
- Crítica severa a la teoría de las relaciones humanas y a la clásica.
- La incorporación de la sociología al campo de la teoría administrativa (influenciada por la teoría del comportamiento).
- Contraposición con la teoría de la burocracia, con respecto al “modelo maquina”.

Proposiciones sobre la motivación humana

Uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento de la administración es la motivación humana, campo en el que la teoría administrativa recibió voluminosa contribución.

Con el transcurrir de la teoría de las relaciones humanas, vemos que el hombre es un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales. De esta manera cuando se suple una necesidad surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Evaluación de 360°

A. Definición

(Alles, 2013). La evaluación de 360 grados también llamada evaluación integral es una herramienta que se utiliza para medir las competencias y desempeño de los empleados de manera global. La evaluación de 360 es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes).

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.

Evaluación de 360°



Figura 1. Evaluación 360°
Fuente. Alles (2013)

B. Usos

(Alles, 2013) señala los siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

C. Beneficios

(Alles, 2013). Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.

- **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- **Motivar a que tus empleados** conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- **Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.**

D. Dimensiones

(Alles, 2013) considera los siguientes:

- **Dimensión 1: Desempeño**

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel

Indicador 1: Calidad de trabajo

Se refiere a la calidad de cada acción que realizamos.

Indicador 2: Coordinación

Consiste básicamente en la aplicación de un método para mantener la dirección y orientación correcta de cualquier función que se esté realizando.

Indicador 3: Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común.

Indicador 4: Autocontrol

El autocontrol es la habilidad de dominar las propias emociones, pensamientos, comportamientos y deseos.

Indicador 5: Eficiencia

Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles.

Indicador 6: Toma de decisiones

Es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas

Indicador 7: Calidad de servicio

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Indicador 8: Pragmático

Que piensa o actúa dando prioridad o mucha importancia a las consideraciones prácticas.

• **Dimensión 2: Competencias**

Son las capacidades humanas que constan de diferentes habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que tienen las personas para la vida en los ámbitos personal, social y laboral.

Indicador 1: Iniciativa

Capacidad para idear, inventar o emprender cosas.

Indicador 2: Integridad

Hace referencia a un individuo correcto, educado, atento, probo.

Indicador 3: Relaciones interpersonales

Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, el interés por los negocios y por las actividades sociales.

Indicador 4: Compromiso

Se dice de una persona que se encuentra identificada con algo. Cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que planifica y reacciona de forma acertada para alcanzar un proyecto.

Indicador 5: Comprensión

Es la facultad de la inteligencia por medio de la cual logramos entender o penetrar en las cosas para entender sus razones o para hacernos una idea clara de estas.

2.4. Reseña histórica de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Piura SAC.

a Caja Piura se dedica a la intermediación financiera, inició operaciones el 4 de enero de 1982 realizando, inicialmente, operaciones crediticias en la región Piura y en el norte del país. Ello comenzó a partir de la suscripción en 1985 del Convenio de Cooperación Técnica entre la GTZ – Cooperación Técnica Alemana y la Municipalidad de Piura, cuando se promovió el inicio de las operaciones de la Caja, conllevando la paulatina apertura de oficinas en todo el territorio peruano. En el año 2006, Caja Piura adquirió la propiedad de 100% del accionariado de la ex-Caja Rural San Martín, iniciando posteriormente un proceso de fusión por absorción, que se concretó en marzo del 2008. Ello inicio su proceso de expansión a nivel nacional. Caja Piura opera a nivel nacional, con mayor concentración en la zona norte del país (Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad).

Visión

“Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”

Misión

“Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”

Valores

- **Desarrollo Humano**

En Caja Piura somos una familia preocupada por el bienestar y crecimiento personal, ético y moral de todos nuestros miembros, garantizando el respeto en todas las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.

- **Innovación**

Todos los colaboradores de Caja Piura asumen la responsabilidad sobre sus funciones de forma proactiva, proponiendo la mejora continua en sus procesos, con creatividad y eficiencia.

- **Transparencia**

En Caja Piura asumimos el compromiso de trabajar y comunicarnos con honestidad y en concordancia con las políticas y normas de la institución, mostrando coherencia entre lo que pensamos, decimos y actuamos.

- **Orientación al Cliente**

Los colaboradores de Caja Piura se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos, mediante un trato muy personal que supera sus expectativas.

2.4.1. Estructura Orgánica Caja Municipal de Ahorro y Créditos Piura SAC.

El Directorio de Caja Piura está conformado por siete miembros, dos de los cuales son representantes de la Mayoría, y uno de la Minoría de la representación del Concejo Municipal, mientras que los cuatro restantes son designados por: la Cámara de Comercio (1), por la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE (1), por la Iglesia Católica (1) y por los pequeños comerciantes y productores de Piura – Pymes (1). Desde el 2019.

La Caja cuenta con una estructura administrativa encabezada por la Gerencia Mancomunada, compuesta por tres miembros, los cuales reportan directamente al Directorio, aquí se encuentran la Gerencia de Administración, gerencias de Créditos y la Gerencias de ahorro y finanzas. Por lo tanto, el área de Créditos de la Agencia Bagua Grande se encuentra dentro de la gerencia De Créditos.

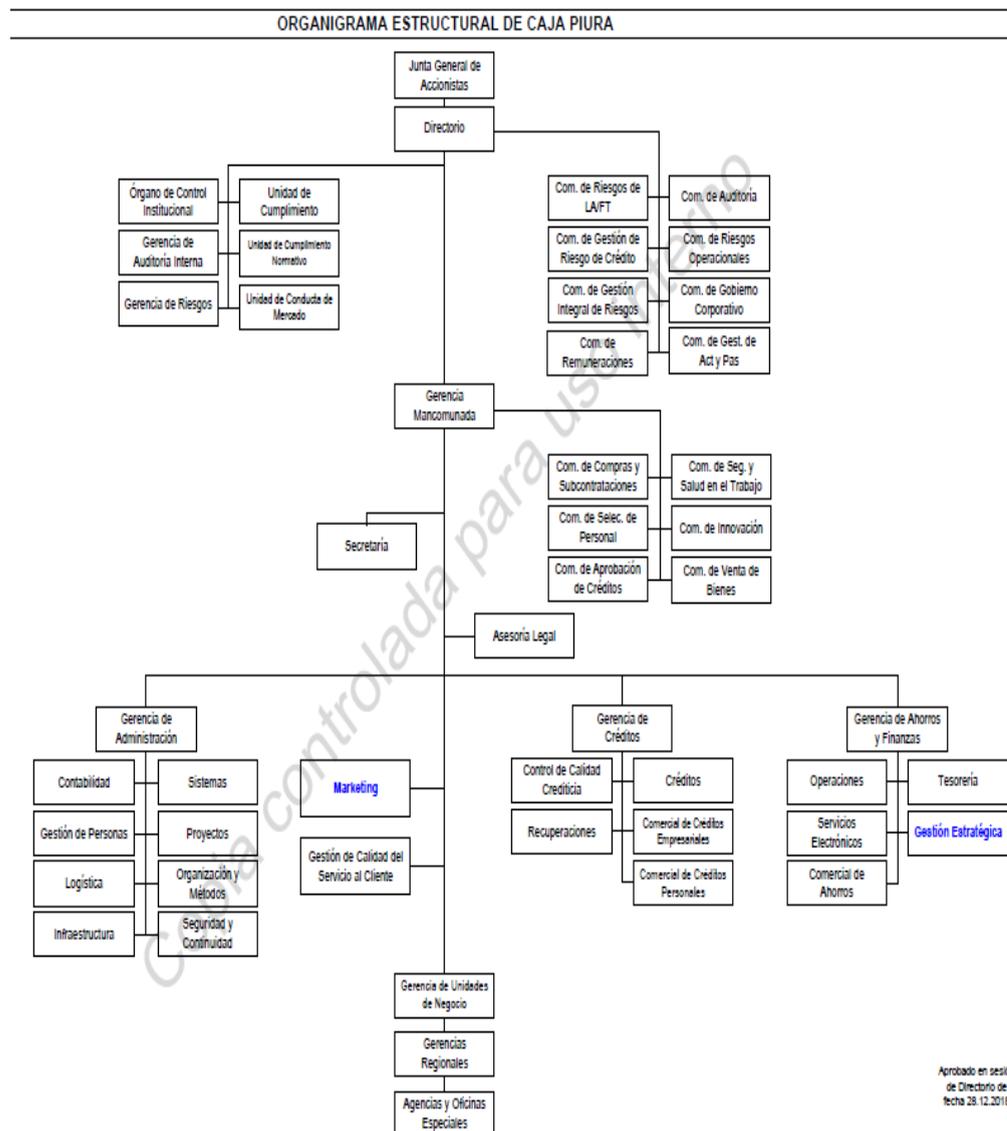


Figura 2 Organigrama estructural Caja Piura

Fuente. Cmac Piura SAC, aprobado en sesión de Directorio de fecha 28.12.2018

2.5. Definición de términos básicos

- **Competencia personal**

La competencia personal es un conjunto de capacidades, conductas y estrategias, que permiten a la persona construir y valorar su propia identidad, actuar competentemente, relacionarse satisfactoriamente con otras personas y afrontar las demandas, los retos y las dificultades de la vida, pudiendo así adaptarse teniendo bienestar personal e interpersonal y vivir una vida más plena y más satisfactoria.

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado

- **Habilidadess**

Es la habilidad de llevar a cabo una tarea con resultados determinados a menudo dentro de una cantidad determinada de tiempo, energía o ambos. Las habilidades a menudo se pueden dividir en dominio general y habilidades específicas del dominio.

- **Recursos humanos**

Se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

El desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales del área de Créditos de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., se mejorará significativamente mediante la evaluación de 360°

3.2. Hipótesis específicas

- El desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., es bueno.

- Las principales competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., son la iniciativa, la integridad y la comprensión.

3.3. Variables

3.3.1. Variable X

Evaluación de 360°

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo y Diseño de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada porque emplea teoría administrativa existente para aplicarlo y adaptarlo a una realidad empresarial, en este caso la CMAC Piura y tiene un enfoque cuantitativo, ya que es secuencial y probatoria, además usa la recolección de datos para probar hipótesis a través de la medición numérica y análisis estadístico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Asimismo, la investigación por la naturaleza de estudio es descriptiva, porque se realiza un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño y en base a ello se realiza una evaluación del desempeño de 360° a los asesores de Finanzas Empresariales (AFES) del área de crédito de la CMAC Piura. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

4.1.2. Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental, porque el investigador no manipula la información recopilada solo analiza e interpreta y transversal porque se recopila la información en un momento determinado del tiempo que fue aproximadamente en agosto 2019. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

4.2. Métodos de investigación

La investigación utilizó el método inductivo y deductivo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Inductivo, para la recopilación de la información tanto del marco teórico como de la muestra en función de las dimensiones e indicadores.

Deductivo, para que en base a los resultados de la investigación se lleven a cabo la discusión de resultados y las conclusiones.

4.3. Población y muestra.

4.3.1. Población

La población de estudio está conformada por 20 Asesores de Finanzas Empresariales (AFES)

Tabla 1
Población

Cargo	Cantidad
Asesores	20
Administrador	01
Clientes internos (otros compañeros de trabajo)	05
Clientes externos	20
Total	46

Fuente. Data de recursos humanos de la CMAC Piura

4.3.2. Muestra

La muestra es no probabilística, es decir tipo censo, porque se encuestó a todos los componentes de la población

4.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis en el estudio está formada por el área de crédito de la CMAC Piura y los clientes.

4.5. Operacionalización de las variables

Tabla 2*Operacionalización de la variable*

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Indices
Variable independiente Evaluación de 360°	La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Alles, 2013).	Es una evaluación integral del trabajador.	1. Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Coordinación • Trabajo en equipo • Autocontrol • Eficiencia • Toma de decisiones • Calidad de servicio • Pragmático 	Cualitativo con opiniones en donde: 1= Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4=Muy bueno Los rangos de calificación serán: 1-2 = Malo 3-4 = Bueno
			2. Competencias (habilidades y destrezas)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad • Relaciones interpersonales • Compromiso • Comprensión 	

4.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Para la recolección se empleó:

Instrumento Cuestionario

Técnica Encuestas compuesta por 13 ítems aplicada a los 4 agentes evaluadores (ver tabla 1, de la población) de los asesores de Finanzas Empresariales (AFES) del área de crédito de la CMAC Piura.

4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En la investigación se procesó la información recopilada en forma manual a través del Excel que sirvió para elaborar tablas y figuras en función de los indicadores explorados en las encuestas aplicadas a la muestra de estudio.

El análisis e interpretación se realizó tomando en cuenta la siguiente escala de valoración:

Tabla3

Escala de valoración

Malo	Regular	Bueno
Del 1% al 33%	Del 34% al 66%	Del 67% al 100%

La discusión se llevó a cabo, relacionando los resultados con el marco teórico de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis e interpretación de resultados.

La investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta, que se aplicaron a los 4 grupos de evaluadores (administrador, asesores financieros, clientes externos y compañeros de trabajo como clientes internos). con 13 ítems, 8 corresponden a la evaluación del desempeño y 5 a la evaluación de las competencias; con los siguientes resultados:

5.1.1. Evaluación de 360°

5.1.1.1. Dimensión Desempeño

Esta dimensión es evaluada con un cuestionario de 8 preguntas que se aplica al administrador, a los colegas (compañeros asesores de finanzas), clientes internos (otros trabajadores de la CMAC Piura) y a los clientes externos.

A. Evaluación del administrador

Tabla 4.
Calidad de trabajo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

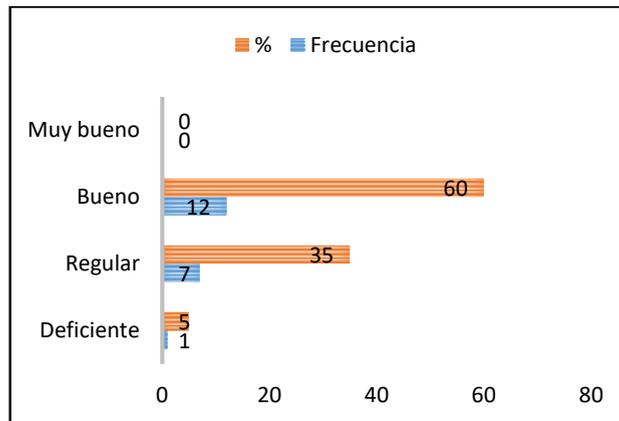


Figura 3. Calidad de trabajo

Fuente Tabla 4

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que si ejercen efectivamente su puesto; para evaluar el desempeño de los 20 asesores de finanzas; el administrador señala que el 60% tiene un trabajo bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor, para lo cual debe buscarse estrategias.

Tabla 5.

Coordinación

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas.

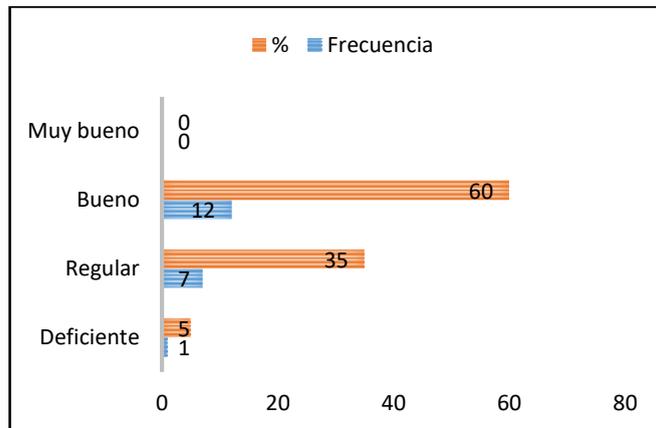


Figura 4. Coordinación
Fuente Tabla 5

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la MAC Piura ante la pregunta: que si existe coordinación laboral de parte de los 20 asesores de finanzas; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está también en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 6.

Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

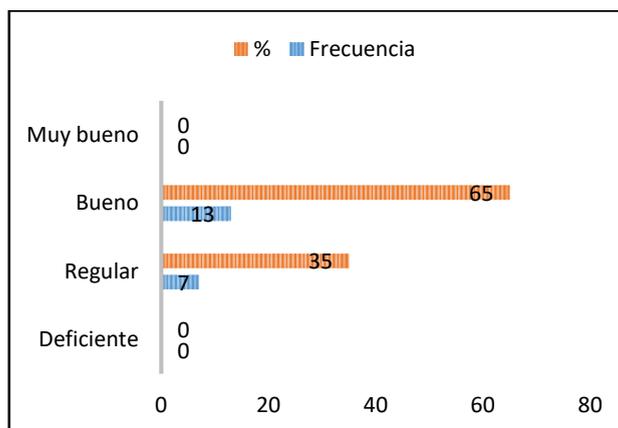


Figura 5. Trabajo en equipo

Fuente Tabla 6

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros colaboran, comparte planes y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable; para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 7.

Autocontrol

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas en agosto 2019

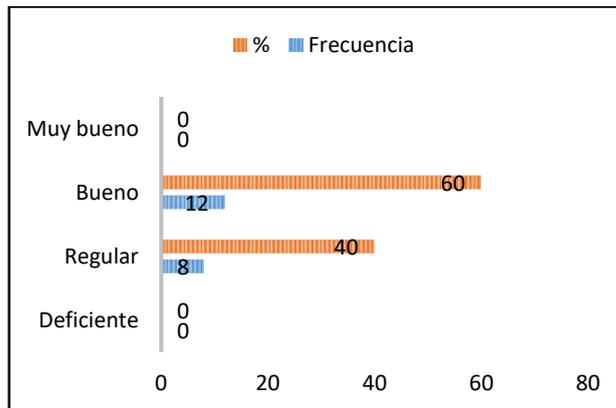


Figura 6. Autocontrol
Fuente Tabla 7

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura, ante la pregunta: que, si los asesores financieros controlan consistente y cuidadosamente su trabajo buscando la excelencia; para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 8.
Eficiencia

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	6	30
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

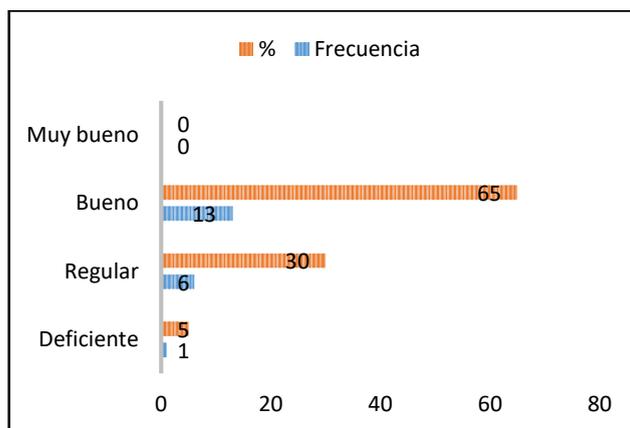


Figura 7. Eficiencia
Fuente Tabla 8

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros hacen un uso efectivo y protegen los recursos; para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 9.
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	8	40
Bueno	10	50
Muy bueno	1	5
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

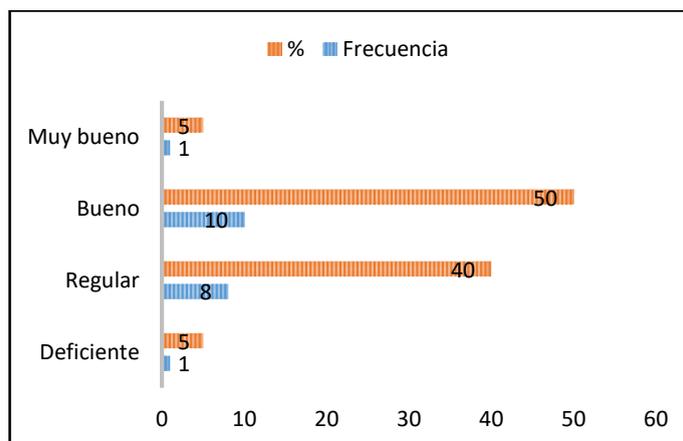


Figura 8. Toma de decisiones

Fuente Tabla 9

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros identifican los problemas, reconoce síntomas, establece soluciones y posee habilidad para tomar e implementar decisiones apropiadas; para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 50% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 10.
Pragmático

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

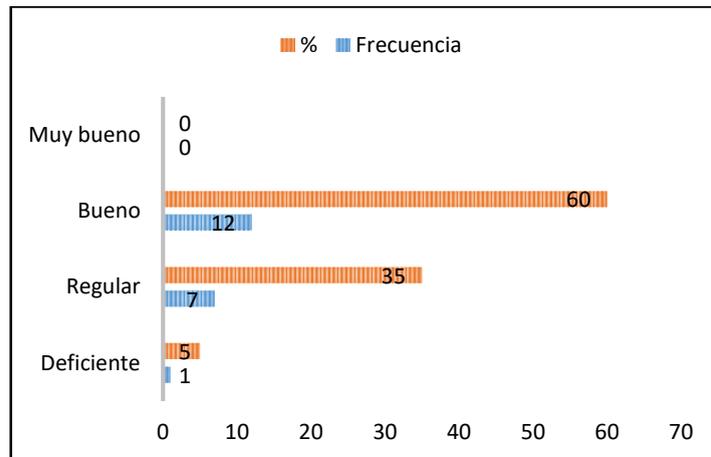


Figura 9. Pragmático
Fuente Tabla 10

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros tienen una gestión pragmática en su trabajo, para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 11.
Calidad de servicio

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

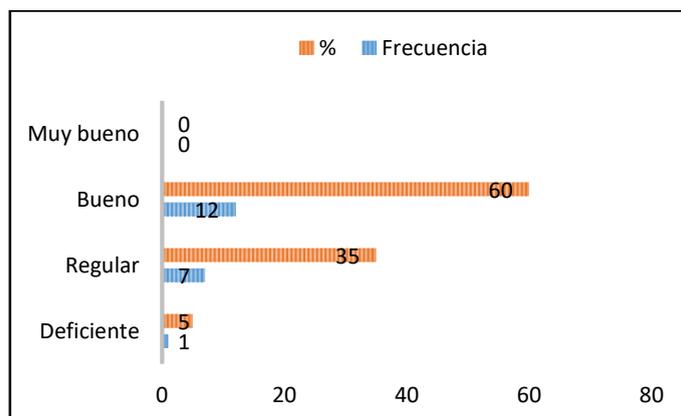


Figura 10. Calidad de servicio

Fuente Tabla 11

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros poseen alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos y promueve el buen servicio a todo nivel; para evaluar su desempeño; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

B. Opinión de los colegas (los otros asesores de finanzas)

Tabla 12.
Calidad de trabajo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

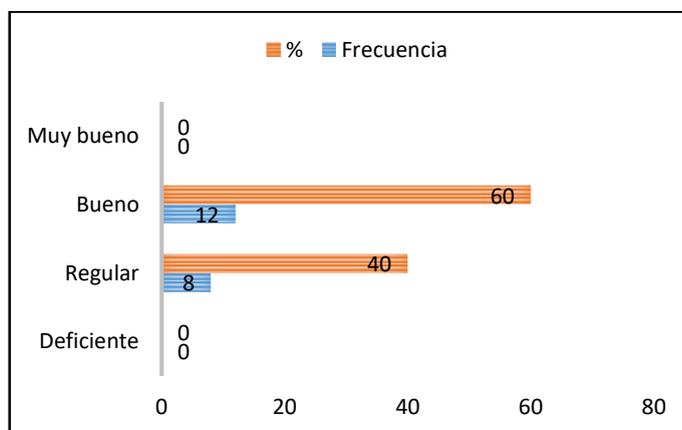


Figura 11. Calidad de trabajo
Fuente Tabla 12

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si ejercen efectivamente su puesto; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 60% tiene un trabajo efectivo. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 13.
Coordinación

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

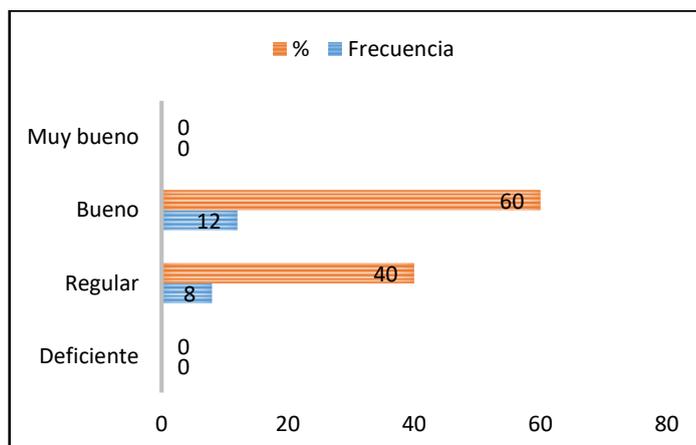


Figura 12. Coordinación
Fuente Tabla 13

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si los asesores de finanzas solicitan participación de todo nivel y desarrolla estrategias pertinentes; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 14.
Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

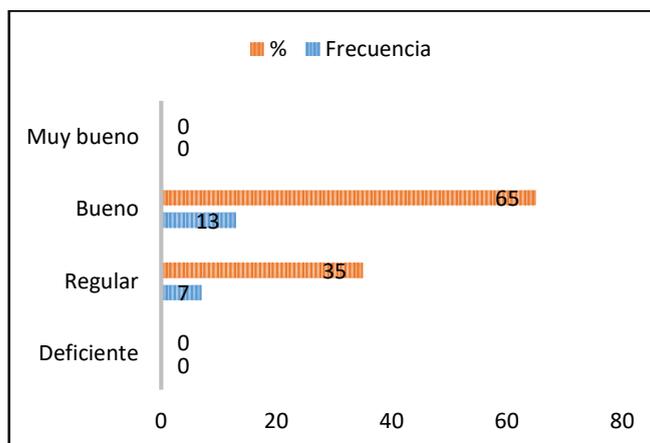


Figura 13. Trabajo en equipo

Fuente Tabla 14

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros colaboran, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mayor.

Tabla 15.

Autocontrol

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

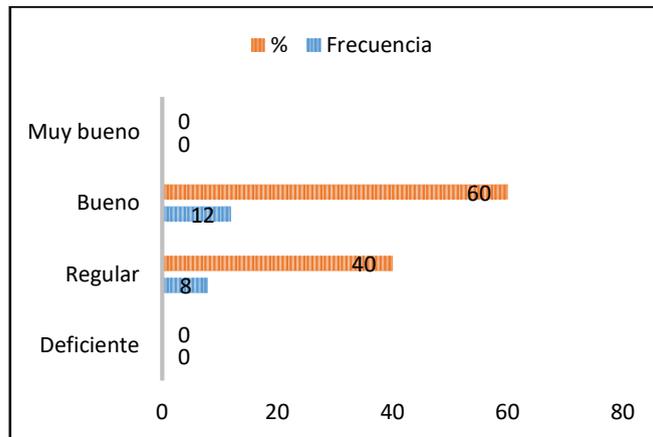


Figura 14. Autocontrol
Fuente Tabla 15

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si controlan consistente y cuidadosamente su trabajo buscando la excelencia; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 16.
Eficiencia

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

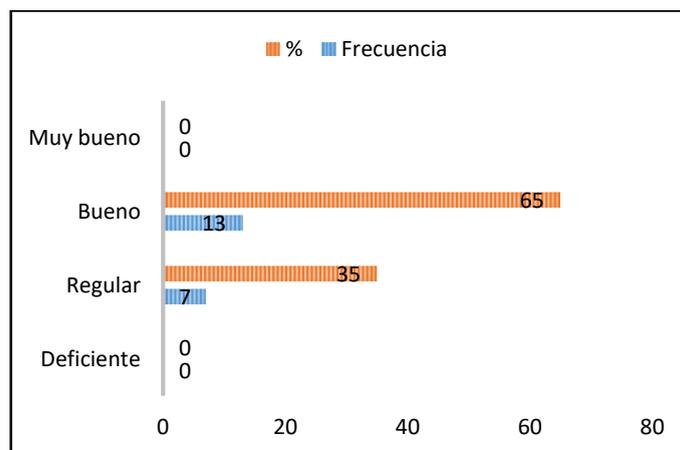


Figura 15. Eficiencia
Fuente Tabla 16

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros hacen un uso efectivo y protegen los recursos; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 17.
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

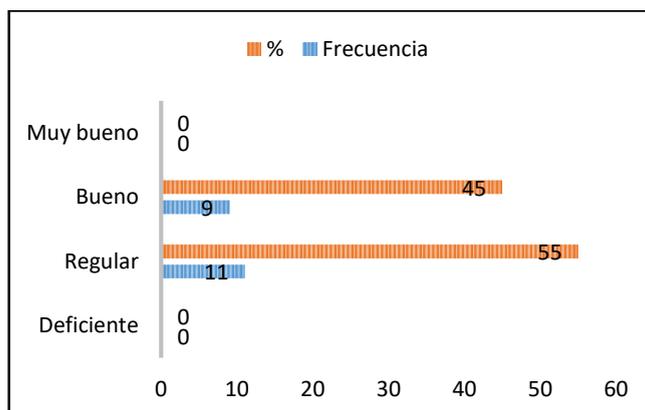


Figura 16. Toma de decisiones
Fuente Tabla 17

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros identifican los problemas, reconoce síntomas, establece soluciones y poseen habilidad para implementar decisiones apropiadas; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 55% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 18.
Pragmático

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

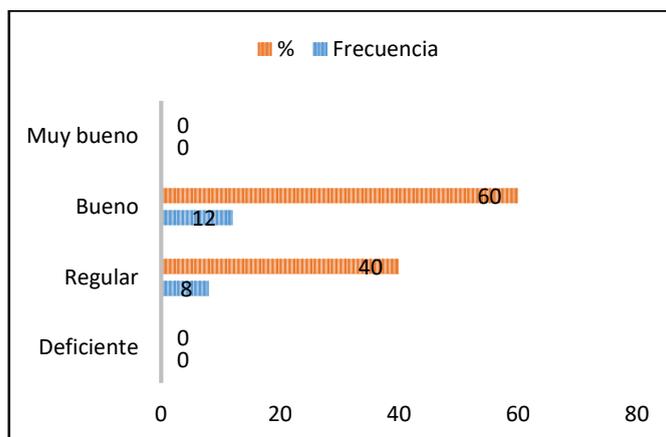


Figura 17. Pragmático
Fuente Tabla 18

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros tienen una gestión pragmática y de servicio y que llega a todos los ámbitos de trabajo, para evaluar su desempeño, los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 19.
Calidad de servicio

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

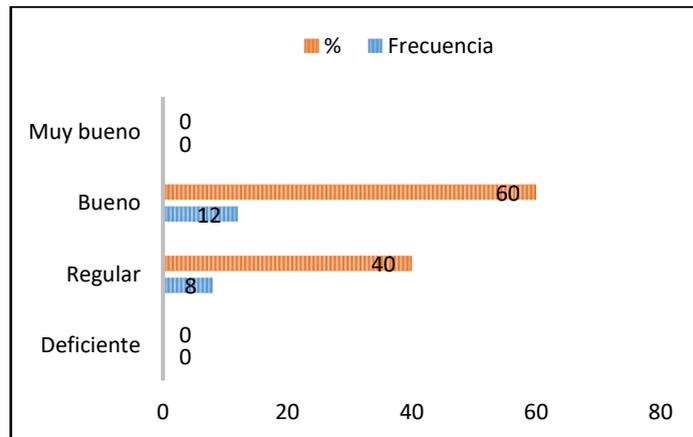


Figura 18. Calidad de servicio

Fuente Tabla 19

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros poseen alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos y promueven el buen servicio a todo nivel; para evaluar su desempeño; los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

C. Opinión de clientes internos (otros compañeros de trabajo)

Tabla 20.
Calidad de trabajo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

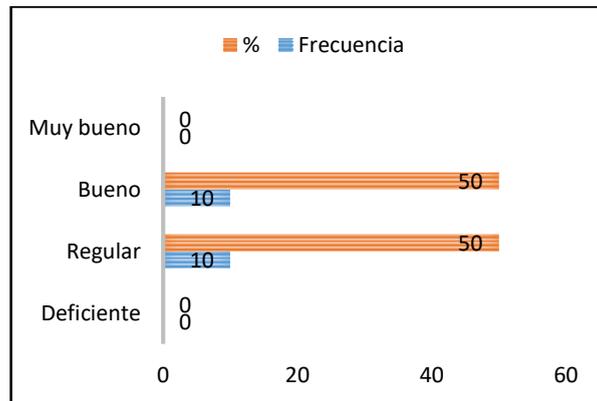


Figura 19. Calidad de trabajo
Fuente Tabla 20

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si ejercen efectivamente su puesto; para evaluar su desempeño, los clientes internos señalan que el 50% tiene un trabajo efectivo. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 21.
Coordinación

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

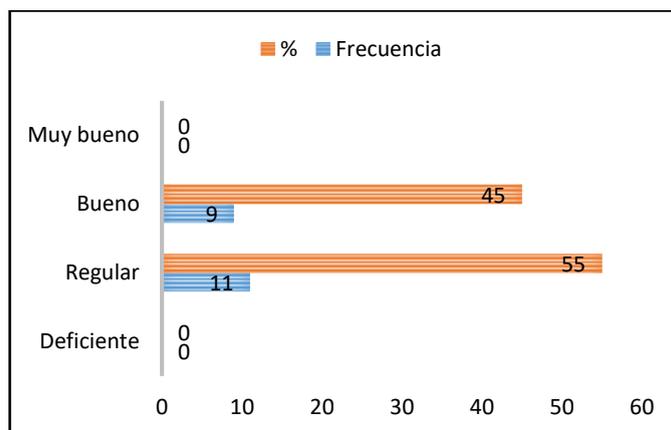


Figura 20. Coordinación
Fuente Tabla 21

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si los asesores de finanzas solicitan participación de todo nivel y desarrolla estrategias en relación a sus colegas y supervisión; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 22.
Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

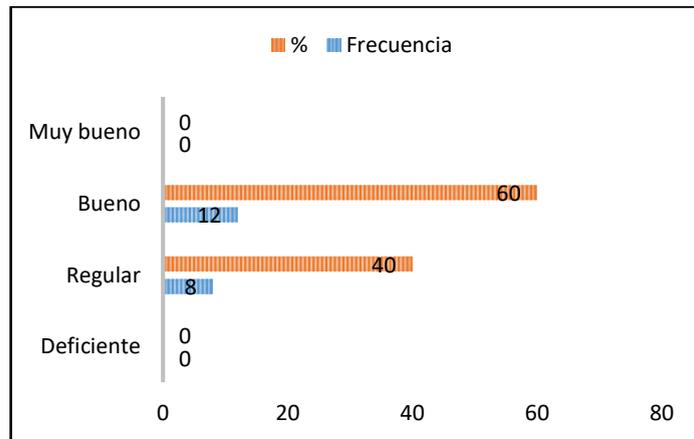


Figura 21. Trabajo en equipo
Fuente Tabla 22

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros colaboran, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 23.
Autocontrol

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

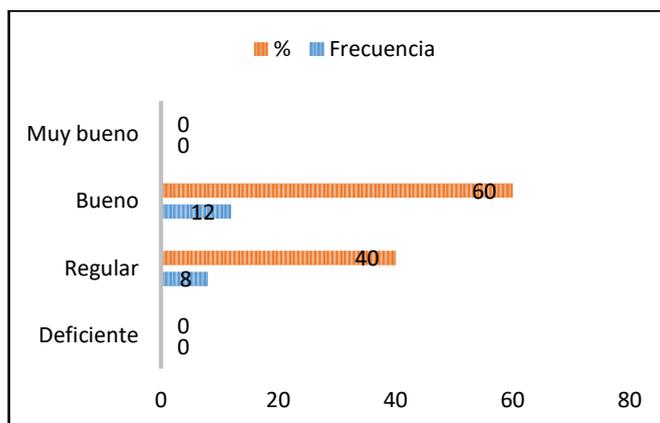


Figura 22. Autocontrol
Fuente Tabla 23

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros controlan consistente y cuidadosamente su trabajo buscando la excelencia; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 24.
Eficiencia

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

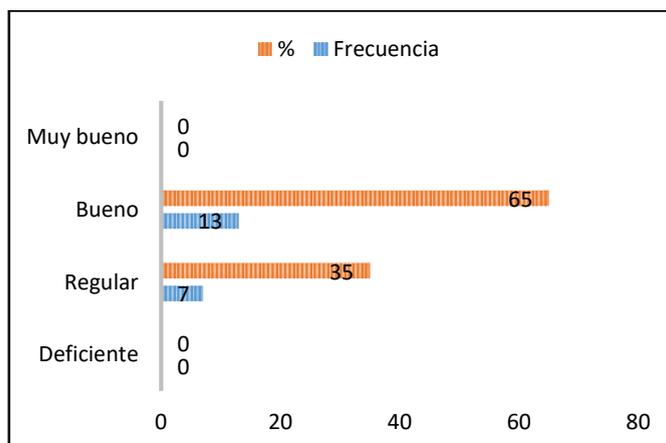


Figura 23. Eficiencia
Fuente Tabla 24

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros hacen un uso efectivo y protección de recursos; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 25.
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

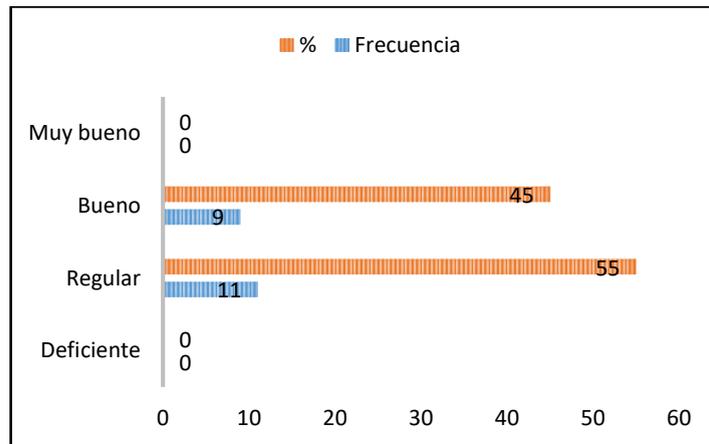


Figura 24. Toma de decisiones
Fuente Tabla 25

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros identifican los problemas, reconoce síntomas, establece soluciones y posee habilidad para implementar decisiones apropiadas; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 26.
Pragmático

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

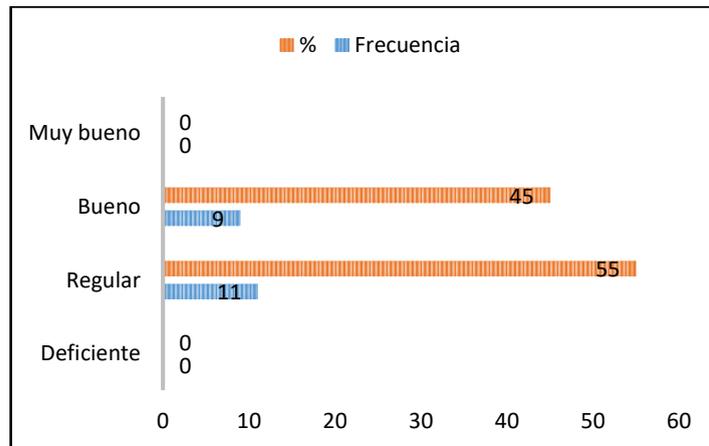


Figura 25. Pragmático
Fuente Tabla 26

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros tienen una gestión pragmática y de servicio y si llega a todos los ámbitos de trabajo, para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 27.
Calidad de servicio

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

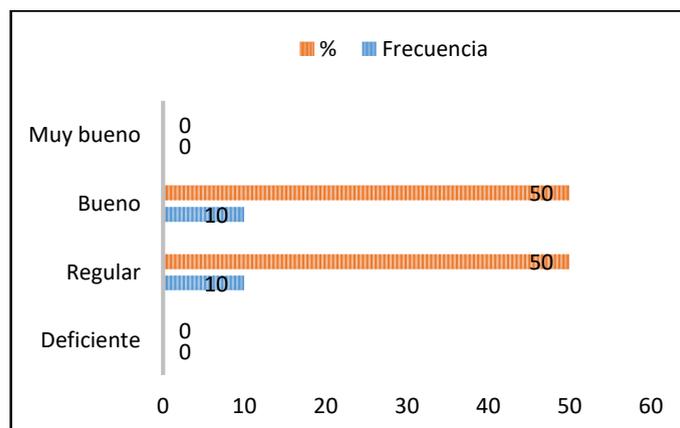


Figura 26. Calidad de servicio
Fuente Tabla 27

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros poseen alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos y promueve el buen servicio a todo nivel; para evaluar su desempeño; los clientes internos señalan que el 50% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

D. Opinión de clientes externos (clientes propiamente dichos)

Tabla 28.
Calidad de trabajo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

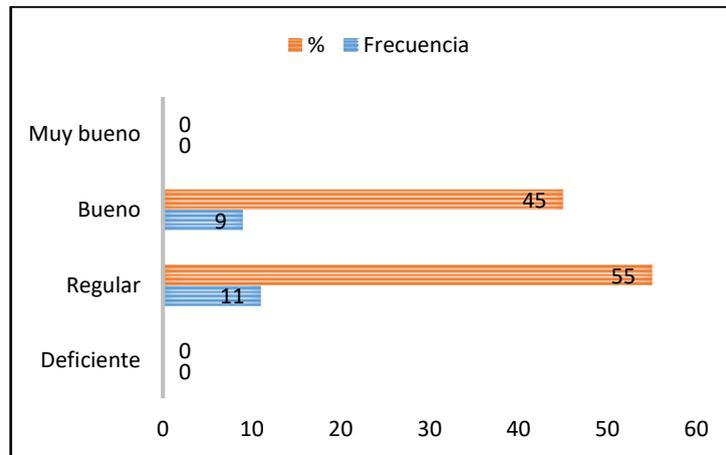


Figura 27. Calidad de trabajo
Fuente Tabla 28

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos sobre la calidad de trabajo de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si ejercen efectivamente su puesto; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 55% tiene un trabajo efectivo, en forma regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 29.
Coordinación

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

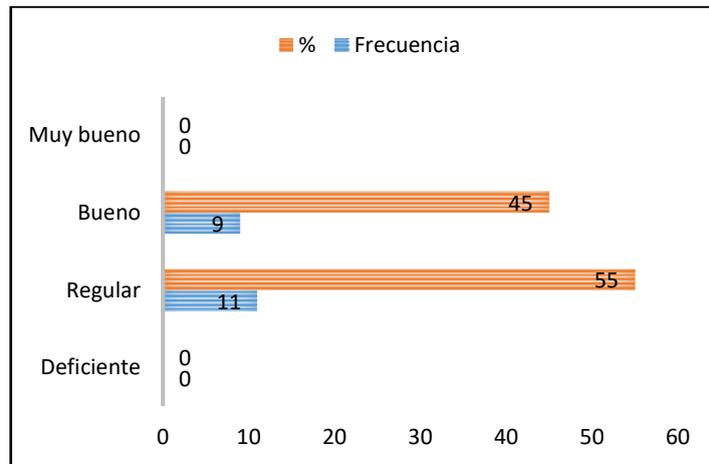


Figura 28. Coordinación
Fuente Tabla 29

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que si los asesores de finanzas solicitan coordinan su trabajo; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 30.
Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	9	45
Bueno	11	55
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

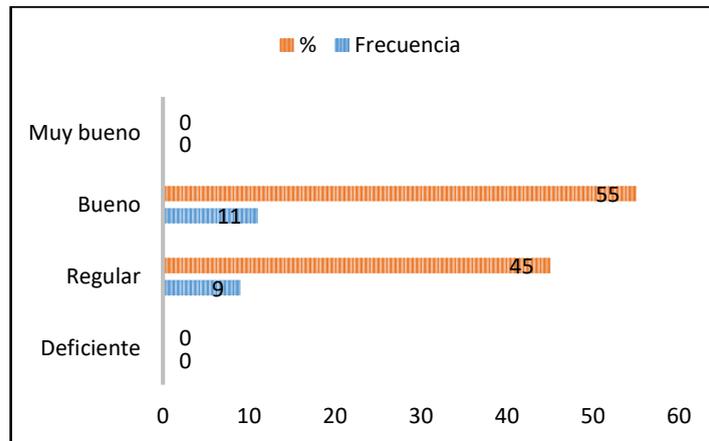


Figura 29. Trabajo en equipo
Fuente Tabla 30

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros colaboran, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 55% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 31.
Autocontrol

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

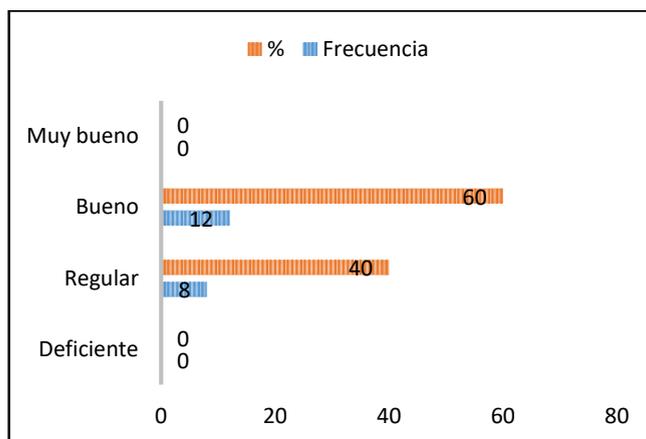


Figura 30. Autocontrol

Fuente Tabla 31

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros controlan consistente y cuidadosamente su trabajo buscando la excelencia; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 32.

Eficiencia

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

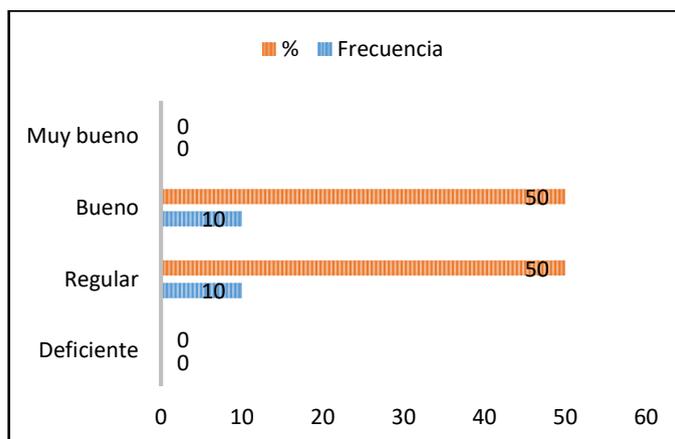


Figura 31. Eficiencia
Fuente Tabla 32

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros hacen un uso efectivo y protección de recursos; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 50% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 33.
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

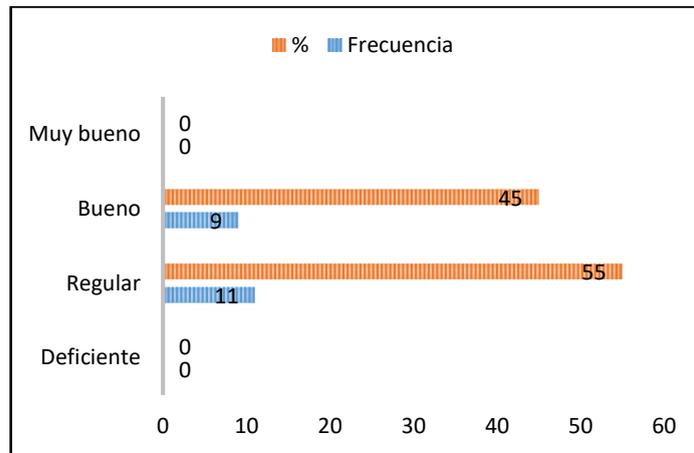


Figura 32. Toma de decisiones
Fuente Tabla 33

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros identifican los problemas, reconoce síntomas, establece soluciones y posee habilidad para implementar decisiones apropiadas; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 34.
Pragmático

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

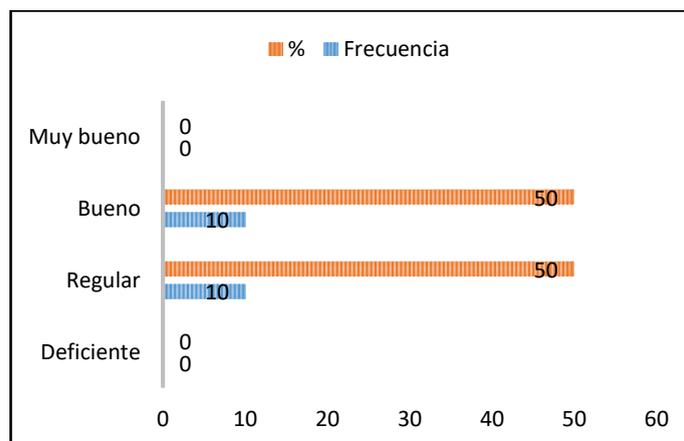


Figura 33. Pragmático
Fuente Tabla 34

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros tienen una gestión pragmática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 50% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 35.
Calidad de servicio

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

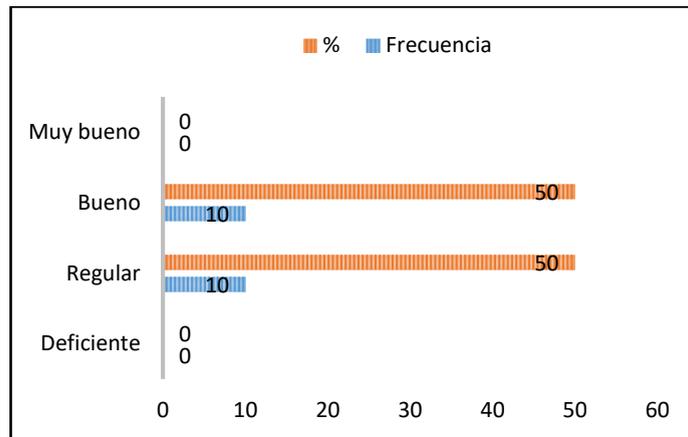


Figura 34. Calidad de servicio

Fuente Tabla 35

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes externos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros poseen alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, promueve el buen servicio a todo nivel; para evaluar su desempeño; los clientes externos señalan que el 50% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mayor.

5.1.1.2. Dimensión Competencias

A. Opinión del administrador

Tabla 36.

Iniciativa

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

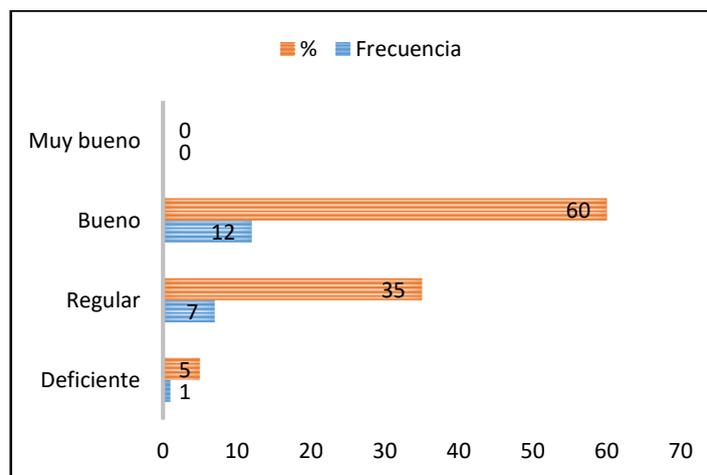


Figura 35. Iniciativa
Fuente Tabla 36

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que sí los asesores de finanzas toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación; para evaluar sus competencias de; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 37.
Integridad

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	7	35
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

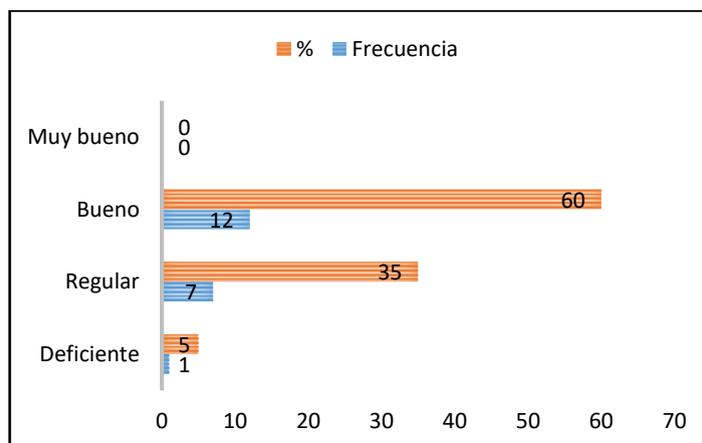


Figura 36. Integridad
Fuente Tabla 37

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores de finanzas son honestos, asumen la responsabilidad acciones colectivas e individuales, aseguran transparencia en administración de recursos; para evaluar sus competencias; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor

Tabla 38.
Relaciones interpersonales

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

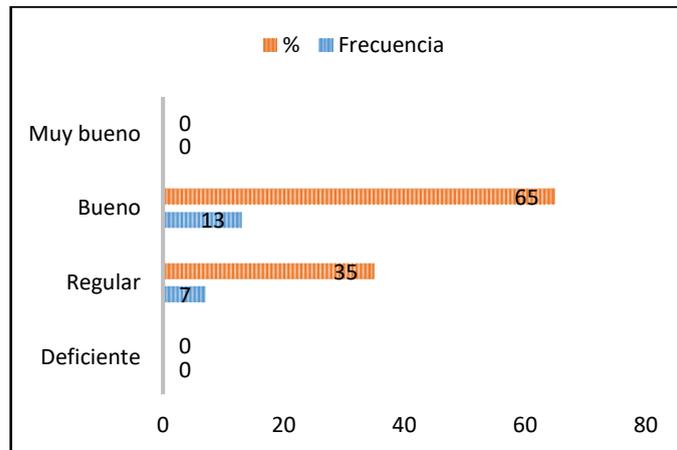


Figura 37. Relaciones interpersonales
Fuente Tabla 38

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros se dirigen con respeto y justicia, desarrollan relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes, solicita y brindan retroalimentación; para evaluar sus competencias; el administrador señala que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 39.
Compromiso

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

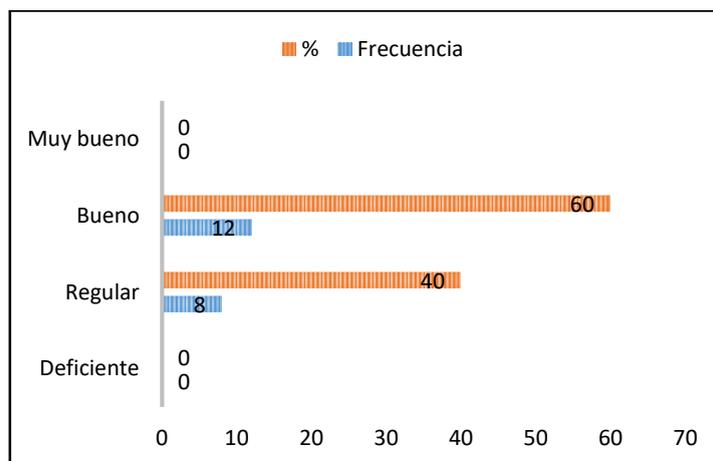


Figura 38. Compromiso
Fuente Tabla 39

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros comprometen al personal a desarrollar su habilidad y provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas; para evaluar sus competencias; el administrador señala que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 40.
Comprensión

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	1	5
Regular	6	30
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

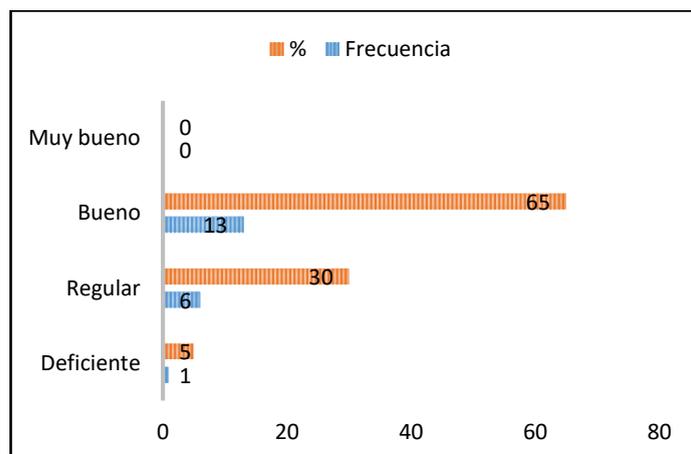


Figura 39. Comprensión
Fuente Tabla 40

Interpretación:

De la encuesta aplicada al administrador de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros muestran comprensión a los puntos de vista de otros, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas; para evaluar sus competencias; el administrador señala que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

B. Opinión de los colegas (otros asesores de finanzas)

Tabla 41.
Iniciativa

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

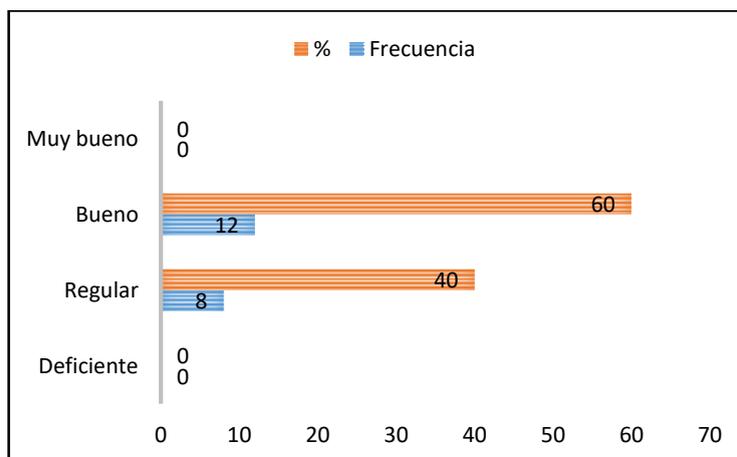


Figura 40. Iniciativa
Fuente Tabla 41

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que sí los asesores de finanzas toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación; para evaluar sus competencias; los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 42.

Integridad

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

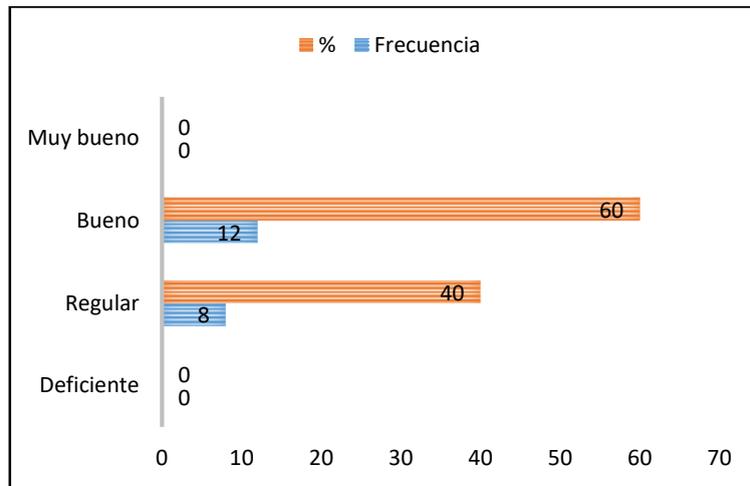


Figura 41. Integridad
Fuente Tabla 42

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores de finanzas son honestos, asumen la responsabilidad acciones colectivas e individuales, aseguran transparencia en administración de recursos; para evaluar sus competencias; los asesores financieros señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 43.
Relaciones interpersonales

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

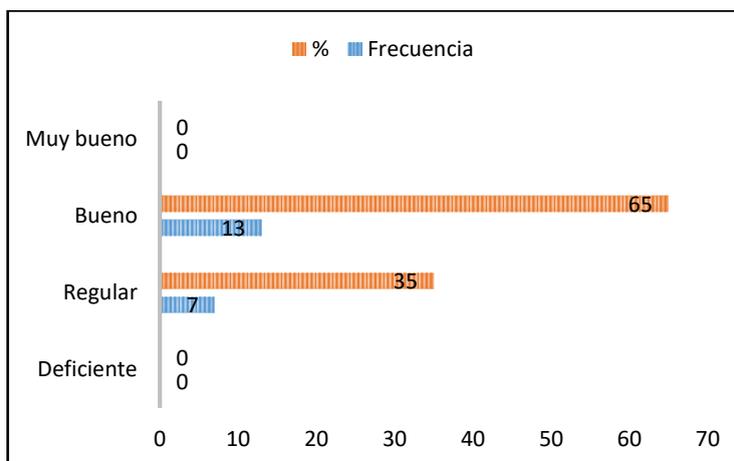


Figura 42. Relaciones interpersonales
Fuente Tabla 43

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros se dirigen con respeto y justicia, desarrollan relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes, solicita y brindan retroalimentación; para evaluar sus competencias; los colegas señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 44.
Compromiso

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

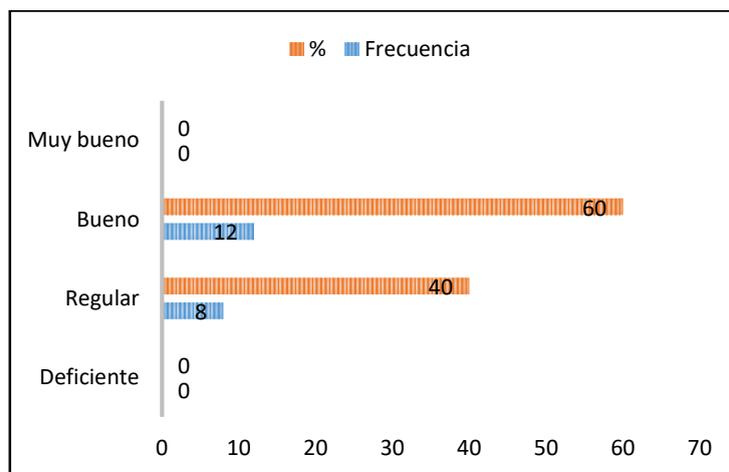


Figura 43. Compromiso
Fuente Tabla 44

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros comprometen al personal a desarrollar su habilidad y provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas; para evaluar sus competencias; los colegas señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 45.
Comprensión

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

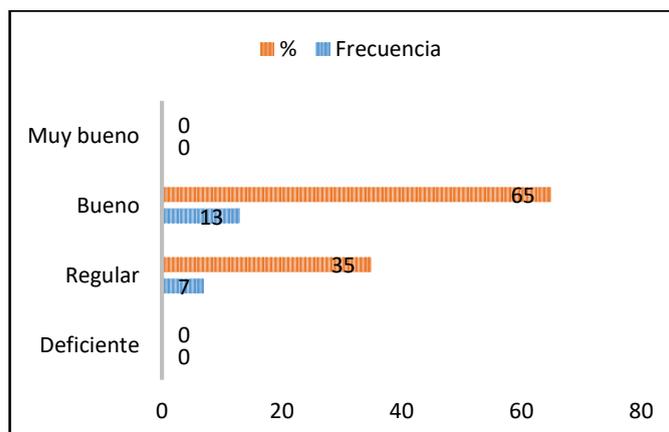


Figura 44. Comprensión
Fuente Tabla 45

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colegas de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros muestran comprensión a los puntos de vista de otros, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas; para evaluar sus competencias; los colegas señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

C. Opinión de clientes internos

Tabla 46.

Iniciativa

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

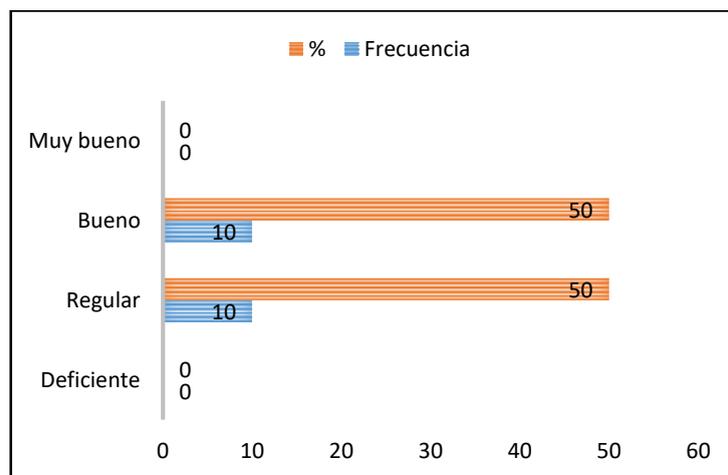


Figura 45. Iniciativa
Fuente Tabla 46

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que sí los asesores de finanzas toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 50%, tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 47.

Integridad

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

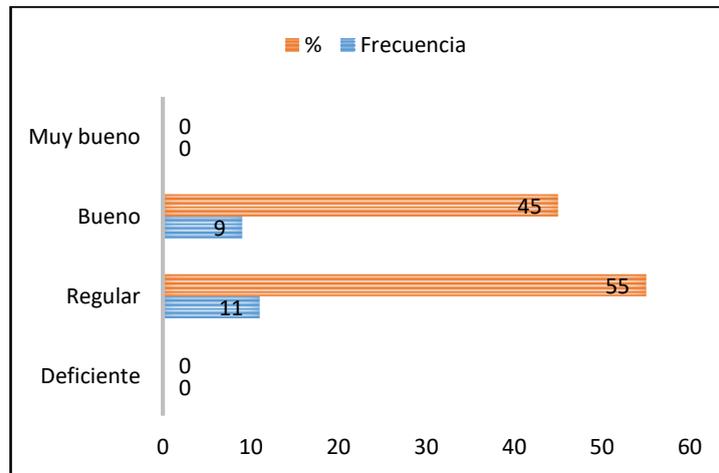


Figura 46. Integridad
Fuente Tabla 47

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores de finanzas son honestos, asumen la responsabilidad acciones colectivas e individuales, aseguran transparencia en administración de recursos; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 48.
Relaciones interpersonales

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

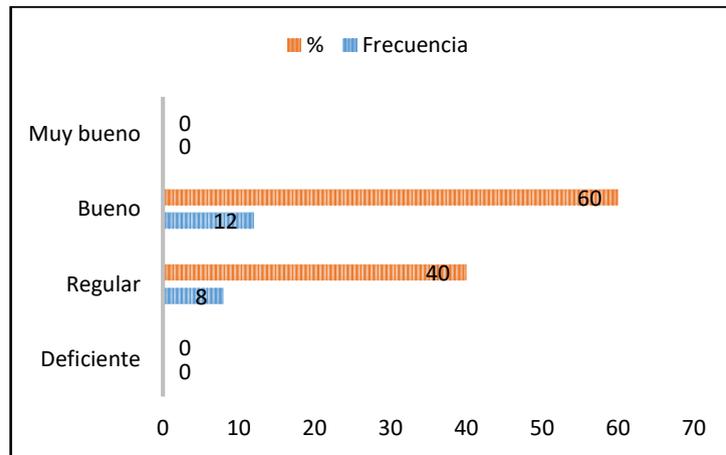


Figura 47. Relaciones interpersonales
Fuente Tabla 48

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros se dirigen con respeto y justicia, desarrollan relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes, solicita y brindan retroalimentación; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 49.
Compromiso

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

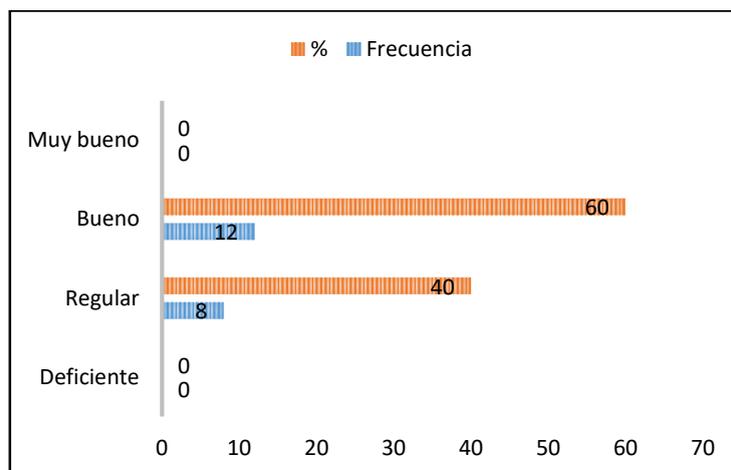


Figura 48. Compromiso
Fuente Tabla 49

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros comprometen al personal a desarrollar su habilidad y provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 50.

Comprensión

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	7	35
Bueno	13	65
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

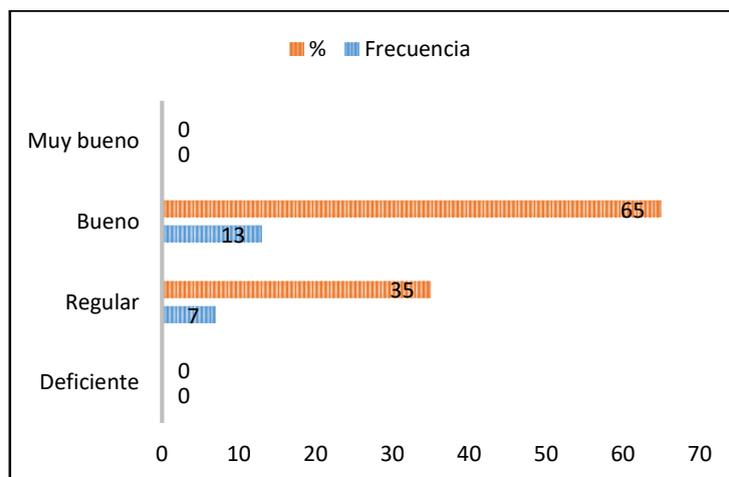


Figura 49 Comprensión
Fuente Tabla 50

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros muestran comprensión a los puntos de vista de otros, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

D. Opinión de clientes externos (clientes propiamente dichos)

Tabla 51.
Iniciativa

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

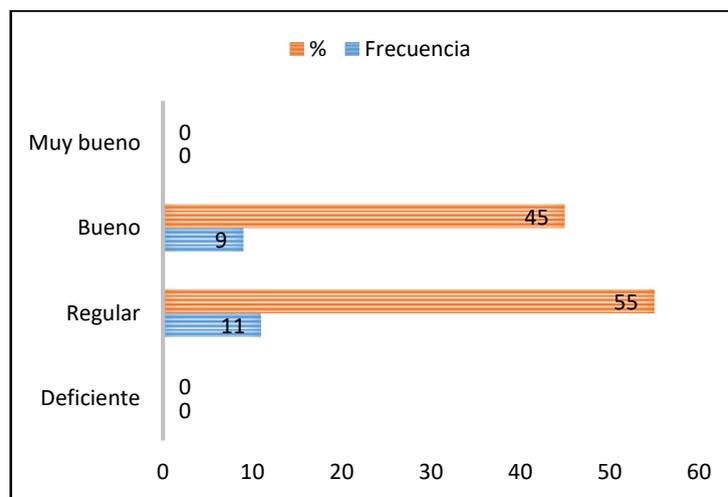


Figura 50. Iniciativa
Fuente Tabla 51

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que sí los asesores de finanzas toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación; para evaluar sus competencias; los asesores financieros señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 52.

Integridad

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	11	55
Bueno	9	45
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

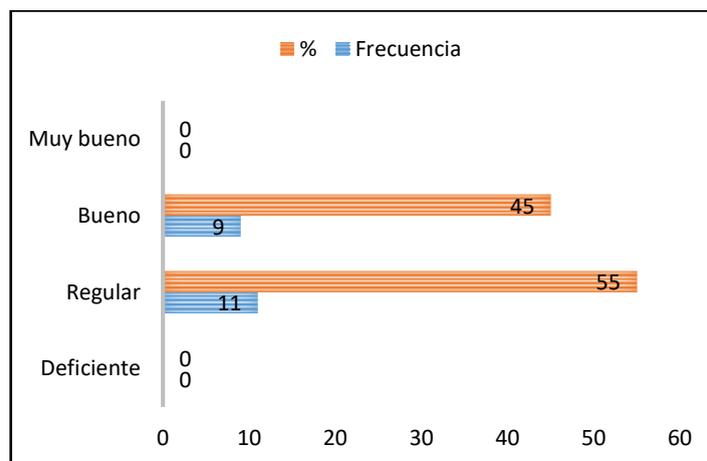


Figura 51. Integridad
Fuente Tabla 52

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores de finanzas son honestos, asumen la responsabilidad acciones colectivas e individuales, aseguran transparencia en administración de recursos; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 55% tiene un calificativo de regular. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 53.
Relaciones interpersonales

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	9	45
Bueno	11	55
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

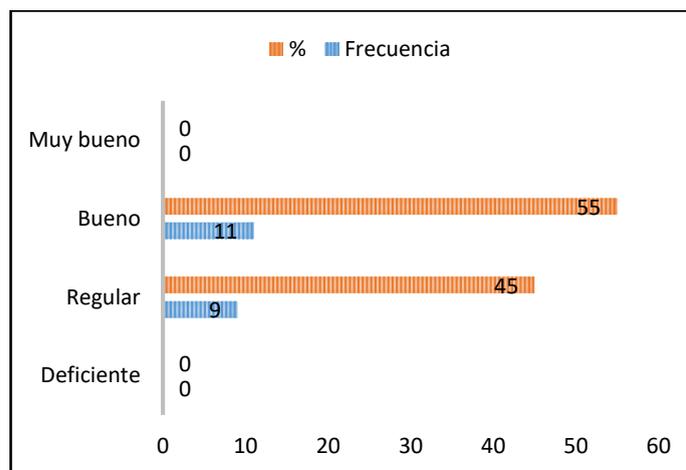


Figura 52. Relaciones interpersonales
Fuente Tabla 53

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros se dirigen con respeto y justicia, desarrollan relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes, solicita y brindan retroalimentación; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 55% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 54.
Compromiso

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	8	40
Bueno	12	60
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

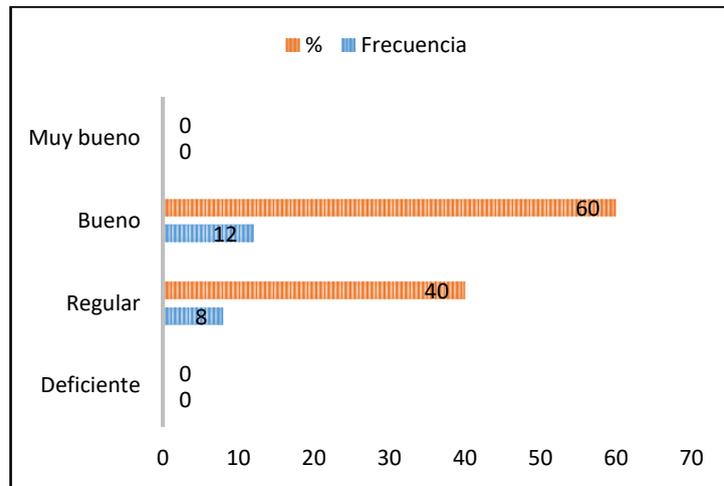


Figura 53. Compromiso
Fuente Tabla 54

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros comprometen al personal a desarrollar su habilidad y provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 60% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

Tabla 55.
Comprensión

Alternativas	Frecuencia	%
Deficiente	0	0
Regular	10	50
Bueno	10	50
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente. Encuestas aplicadas

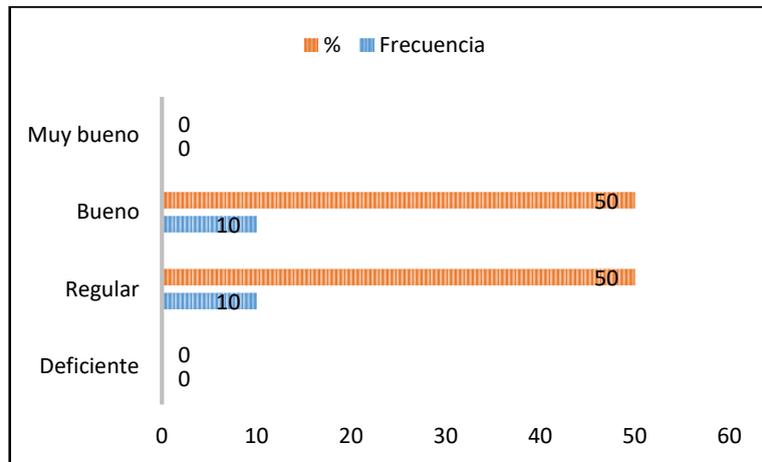


Figura 54. Comprensión
Fuente Tabla 55

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los clientes internos de los asesores financieros de la CMAC Piura ante la pregunta: que, si los asesores financieros muestran comprensión a los puntos de vista de otros, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas; para evaluar sus competencias; los clientes internos señalan que el 65% tiene un calificativo de bueno. Esta situación, si bien es cierto está en un nivel aceptable, sin embargo, debería tener un porcentaje mucho mayor.

5.2. Discusión de resultados

Los resultados coinciden con las conclusiones de la investigación de Molina (2015). “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de COHORTES”. Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia, concluye que, el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.

Asimismo, con la tesis de Fernández (2016). *“Evaluación del desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano COBÁN A.V.”*. Universidad Rafael Landívar de Guatemala, concluye que, la evaluación del desempeño de los colaboradores utilizando el método de 360°, la evaluación dio como resultado que los colaboradores cuentan en general con un desempeño satisfactorio en las áreas de: planificación y aplicación de conocimientos, asistencia, desempeño en el trabajo lo que significa que realizan sus actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la institución.

De igual modo con la investigación de Alanuca y Mise (2016). *“Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa SEMAYARI ubicado en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016.”*. Universidad Técnica de Cotopaxi de Ecuador, concluye: que la empresa tiene un manual de funciones que no está estructurado de acuerdo a la necesidad administrativa. Actualmente, se conoce de manera verbal, cuáles son las obligaciones y responsabilidades en el área de trabajo, sin embargo, el contar con este manual podría ayudar a priorizar de mejor manera las actividades y competencias que son importantes para un mejor rendimiento y que la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano.

Asimismo, con la investigación de Chávez (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015*. Universidad Señor de Sipán, concluye que modelo de evaluación de desempeño de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. de Lambayeque, observamos que están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables. Consideran que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones y la investigación de Meza y Beltrán, (2015). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la “empresa metal mecánica L&S Nassi”, de la ciudad de Trujillo – 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen: que los indicadores de

desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI, divididos en dos dimensiones. Para la dimensión calidad profesional y la dimensión actitud y que la evaluación del desempeño por competencias, midió el nivel de competencia del personal del área de producción de la empresa y se obtuvo que no es el esperado para cada uno de sus puestos, ya que se encuentran por debajo del nivel requerido o deseado.

De igual modo, con la investigación de Paredes, (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017*. Universidad Cesar Vallejo, concluye: respecto al cumplimiento de las políticas existe una percepción negativa que se encuentra en las valoraciones ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los Conocimientos del puesto (53%), en desacuerdo respecto a a la valoración del desempeño existe una percepción negativa en desacuerdo respecto cumplimiento del funcionario con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad (44%), capacidad de trabajo en equipo (49%), iniciativa en el trabajo (44%), con la tesis doctoral de Pajares, (2017). “*Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. 2016*” en la Universidad Nacional de Cajamarca, concluye: que no se toma en cuenta las aptitudes del personal administrativo para la evaluación del desempeño, no se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño, no se toma en cuenta la iniciativa del personal administrativo para la evaluación del desempeño, no se toma en cuenta el tiempo de servicios del personal administrativo para la evaluación del desempeño y no se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño y con la investigación de Medina y Olivares (2018). “*Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018*”. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca concluye: que el modelo de evaluación de desempeño 360° incide significativamente en la gestión de

recurso humanos en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018, debido, a que los resultados según la opinión de los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio (tiene signo positivo). Lo que significa que existe una incidencia moderada (está en el rango de 0.01 a 0.7, es decir 0,692) el índice indica una dependencia parcial entre las dos variables denominada relación medianamente directa.

5.3. Prueba de hipótesis

Las hipótesis de la investigación se corroboran estadísticamente

Tabla 56.

Cruce de desempeño y capacidades del administrador (Correlaciones)

		Desempeño Administrador	Competencias administrador
Desempeño Administrador	Correlación de Pearson	1	0,975**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Competencias administrador	Correlación de Pearson	0,975**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuestas procesadas en SPSS.

Tabla 57.

Cruce de desempeño y capacidades de colegas (otros asesores financieros) (Correlaciones)

		Desempeño colegas	Competencias colegas
Desempeño colegas	Correlación de Pearson	1	,988**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Competencias colegas	Correlación de Pearson	,988**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuestas procesadas en SPSS.

Tabla 58.*Cruce de desempeño y capacidades de clientes internos (otros compañeros de trabajo) (Correlaciones)*

		Desempeño cliente interno	Competencias cliente interno
Desempeño cliente interno	Correlación de Pearson	1	,961**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Competencias cliente interno	Correlación de Pearson	,961**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuestas procesadas en SPSS.

Tabla 59.*Cruce de desempeño y capacidades de clientes externos (Correlaciones)*

		Desempeño cliente externo	Competencias cliente externo
Desempeño cliente externo	Correlación de Pearson	1	,922**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Competencias cliente externo	Correlación de Pearson	,922**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuestas procesadas en SPS.

El coeficiente de Pearson que relacionó las evaluaciones tanto del administrador, como de los colegas, los clientes internos y los clientes externos de la CMAC Piura a los promotores de finanzas, los resultados señalan que existe una alta significancia en los resultados de desempeño con las capacidades, asimismo, la fiabilidad del instrumento aplicado también tiene una calificación alta según el Alfa de Cronbach.

5.4. Presentación de resultados

Los resultados de la investigación indican que las calificaciones de la evaluación de 360% aplicada a los asesores financieros de la CMAC Piura por el administrador, sus colegas, sus clientes internos y sus clientes externos tienen un porcentaje de calificación máximo de 60%, lo cual indica que se está fallando en este aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos y que en base a este diagnóstico deben elegirse las estrategias adecuadas para mejorar el desempeño.

CONCLUSIONES

La investigación buscó realizar una evaluación del desempeño de 360° para los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., la misma que se llevó a cabo tomando en cuenta al administrador de la Agencia, a los colegas, a sus clientes internos y a sus clientes externos, con resultados que promedian en 60% con calificativo de “bueno”, lo cual no es muy atractivo porque debería existir un mejor nivel de desempeño de los asesores de finanzas, habida cuenta que son los que venden el servicio financieros que es la razón fundamental de la entidad financiera. Cabe resaltar que la evaluación se realizó evaluando desempeño y competencia de los asesores de finanzas.

En cuanto al objetivo de identificar el nivel del desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. Se evaluó la calidad de trabajo, coordinación, trabajo en equipo, autocontrol, eficiencia, toma de decisiones, pragmatismo y la calidad de servicio, las mismas que en promedio tiene un calificativo de 60% de calificación de nivel “bueno”, lo cual debe aumentarse.

En cuanto al objetivo de identificar las competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. Se evaluó la iniciativa, integridad, relaciones interpersonales, compromiso y la comprensión, las mismas que en promedio tiene un calificativo de 60% de calificación de “bueno”, lo cual debe aumentarse.

RECOMENDACIONES

A la gerencia de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.

- Elaborar un programa de capacitación para los asesores de finanzas empresariales.
- Implementar una evaluación del desempeño de 360° como una forma de mejorar la evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación del desempeño para orientar el desarrollo de las actividades de los asesores.
- Dejar de lado la evaluación tradicional que se viene aplicando.

A los Asesores de Finanzas Empresariales Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.

- Revisar los resultados de la evaluación del desempeño de 360° de esta investigación para mejorar su desempeño y sus capacidades.

REFERENCIAS

- Alles, (2013). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Alanuca y Mise (2016). “*Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa SEMAYARI ubicado en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016.*”. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi de Ecuador.
- Chávez, (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.
- Fernández, (2016). “*Evaluación del desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano COBÁN A.V.*”. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Hellriegel, (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, Fernandez y Baptista, (2014). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Medina y Olivares, (2018). “*Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018.*”. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca.
- Meza y Beltrán, (2015). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la “empresa metal mecánica L&S Nassi”, de la ciudad de Trujillo – 2013*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego.
- Molina, (2015). “*Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de COHORTES*”. (Tesis de maestría). Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia.
- Pajares, (2017). “*Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. 2016*” (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cajamarca.

Paredes, (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo

APÉNDICES

Apéndice 1: Matriz de consistencia metodológica

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones		Metodología	Instrumento
<p>Pregunta principal ¿Cómo se puede mejorar la evaluación del desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.? • ¿Cuáles son las competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.? 	<p>Objetivo general Realizar una evaluación del desempeño de 360° a los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel del desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. • Identificar las competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C. 	<p>Hipótesis general El desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales del área de Créditos de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., se mejorará significativamente mediante la evaluación de 360°.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desempeño de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., es bueno. • Las principales competencias de los Asesores de Finanzas Empresariales de la Agencia Bagua Grande de la CMAC Piura S.A.C., son la iniciativa, la integridad y la comprensión. 	Evaluación de 360°	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño <ul style="list-style-type: none"> Calidad de trabajo Coordinación Trabajo en equipo Autocontrol Eficiencia Toma de decisiones Calidad de servicio pragmático • Competencias (Habilidades y destrezas) <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Integridad Relaciones interpersonales Compromiso Comprensión 	La investigación es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y de diseño no experimental y transversal	La investigación empleará el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta	

Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos: Administrador

**Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Administración**

Encuesta dirigida al administrador de la Agencia CMAC Piura

Instrucciones:

Marcar con una **X** la respuesta que Ud. considere la correcta de acuerdo a la siguiente valoración:

1= Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4=Muy bueno

Dimensión: Desempeño

Indicador: Calidad de trabajo

1. Ejerce efectivamente su puesto
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Coordinación

2. Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la CMAC Piura y desarrolla estrategias en relación a sus colegas y supervisión.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Trabajo en equipo

3. Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable de cooperación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Autocontrol

4. Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Eficiencia

5. Uso efectivo y protección de los recursos
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Toma de decisiones

6. Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Calidad de servicio

7. Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Pragmático

8. Su gestión pragmática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Dimensión: Competencias

Indicador: Iniciativa

9. Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Integridad

10. Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Relaciones interpersonales

11. Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Compromiso

12. Compromete al personal a desarrollar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Comprensión

13. Muestra comprensión hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Administración

Encuesta dirigida a sus colegas (Otros asesores financieros)

Instrucciones:

Marcar con una **X** la respuesta que Ud. considere la correcta de acuerdo a la siguiente valoración:

1= Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4=Muy bueno

Dimensión: Desempeño

Indicador: Calidad de trabajo

1. Ejerce efectivamente su puesto
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Coordinación

2. Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relaciona su colegas y supervisión.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Trabajo en equipo

3. Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable de cooperación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Autocontrol

4. Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Eficiencia

5. Uso efectivo y protección de los recursos
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Toma de decisiones

6. Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Calidad de servicio

7. Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Pragmático

8. Su gestión pragmática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Dimensión: Competencias

Indicador: Iniciativa

9. Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Integridad

10. Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Relaciones interpersonales

11. Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Compromiso

12. Compromete al personal a desarrollar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Comprensión

13. Muestra comprensión hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Administración

Encuesta dirigida a los clientes internos (personal de otras áreas)

Instrucciones:

Marcar con una **X** la respuesta que Ud. considere la correcta de acuerdo a la siguiente valoración:

1= Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4=Muy bueno

Dimensión: Desempeño

Indicador: Calidad de trabajo

1. Ejerce efectivamente su puesto

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Coordinación

2. Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relaciona su colegas y supervisión.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Trabajo en equipo

3. Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable de cooperación.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Autocontrol

4. Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Eficiencia

5. Uso efectivo y protección de los recursos

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Toma de decisiones

6. Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Calidad de servicio

7. Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Pragmático

8. Su gestión pragmática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Dimensión: Competencias

Indicador: Iniciativa

9. Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Integridad

10. Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Relaciones interpersonales

11. Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Compromiso

12. Compromete al personal a desarrollar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Comprensión

13. Muestra comprensión hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Administración

Encuesta dirigida a los clientes externos (clientes propiamente dichos)

Instrucciones:

Marcar con una **X** la respuesta que Ud. considere la correcta de acuerdo a la siguiente valoración:

1= Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4=Muy bueno

Dimensión: Desempeño

Indicador: Calidad de trabajo

1. Ejerce efectivamente su puesto
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Coordinación

2. Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relaciona su colegas y supervisión.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Trabajo en equipo

3. Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar y maneja un clima amigable de cooperación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Autocontrol

4. Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Eficiencia

5. Uso efectivo y protección de los recursos
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Toma de decisiones

6. Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Calidad de servicio

7. Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Pragmático

8. Su gestión pragmática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Dimensión: Competencias

Indicador: Iniciativa

9. Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Integridad

10. Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Relaciones interpersonales

11. Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Compromiso

12. Compromete al personal a desarrollar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección de información y da soporte al personal y colegas.
Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()

Indicador: Comprensión

13. Muestra comprensión hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.

Deficiente () Regular () Bueno () Muy bueno ()