

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, SEGÚN LA EVALUACIÓN DE 360 °, EN LA EMPRESA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ S.A.A, EN EL AÑO 2018”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración



Autora:

Bach. Madeleine Luz Ayala Ramos

Asesor:

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor

Lima - Perú

2018

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis lo dedico primeramente a Dios por darme salud, energía, muchas ganas de vivir día a día con mucha alegría y lograr culminar con éxito todo lo que me propuse en su momento; a mi enano que con su presencia, ocurrencias y cariño lleno mi vida de alegría y de muchos sentimientos únicos.

A mi enamorado que con sus apreciados consejos siempre supo encaminarme, a mis padres por darme la vida y por la confianza que siempre me demostraron, mis hermanos, mi angelita que me cuida desde el cielo y siempre vivirá en mi corazón, a mis abuelitos y mis tíos. También dedicarles a todas las personas que en algún momento formaron parte de mi vida.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por el Don de la vida, por haber permitido que mi vida este llena de mucha felicidad, aprendizajes y la capacidad de levantarme de los tropiezos que tuve en la vida. Quiero expresar un enorme agradecimiento a mi papa Jaime Ayala quien me dio siempre su apoyo y confianza, a mi mamá Olga Ramos quien me dio la vida, a mis hermanos John, Jaimito y a mi hermana Dianita que está en el cielo, a Jesucito quien con sus travesuras y ocurrencia lleno gran parte de mi vida con una inmensa felicidad, a la empresa CRAC Raíz que me permitió desarrollarme en el ámbito laboral, al Sr Carlos Rabines y Luis Flores ya que con ellos aprendí muchísimo, a mi asesora de Tesis Mg. Lupe Gallardo, a mis amigas quienes con sus consejos y tiempo en muchas ocasiones compartimos momentos muy amenos; y a todas las personas que en algún momento conocí siempre pude rescatar algo y aprender de ello.

### Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURA.....	6
RESUMEN.....	7
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Tabla de Evaluación de 360°	28
Tabla 2	Competencias de las herramientas Evaluación de 360°	32
Tabla 3	Dimensión: Comunicación	39
Tabla 4	Dimensión: Capital para aprender	40
Tabla 5	Dimensión: Capacidad de análisis	41
Tabla 6	Dimensión: Iniciativa	42
Tabla 7	Dimensión: Productividad	43
Tabla 8	Dimensión: Trabajo en equipo	44
Tabla 9	Dimensión: Calidad de trabajo	45
Tabla 10	Dimensión: Innovación	46
Tabla 11	Variable: Competencias Laborales	47
Tabla 12	Resultado general en el grado A	48
Tabla 13	Resultado general en el grado B	49
Tabla 14	Resultado general en el grado C	50
Tabla 15	Resultado general en el grado D	51
Tabla 16	Resultado, Evaluación de 360° colaborador CRAC Raíz	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Organigrama Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A.	10
Figura 2	Organigrama Gerencia de Tecnología de la Información	11
Figura 3	Diagrama del proceso de evaluación de 360°	21
Figura 4	Dimensión: Comunicación	39
Figura 5	Dimensión: Capital para aprender	40
Figura 6	Dimensión: Capacidad de análisis	41
Figura 7	Dimensión: Iniciativa	42
Figura 8	Dimensión: Productividad	43
Figura 9	Dimensión: Trabajo en equipo	44
Figura 10	Dimensión: Calidad de trabajo	45
Figura 11	Dimensión: Innovación	46
Figura 12	Variable: Competencias Laborales	47
Figura 13	Resultado general en el grado A	48
Figura 14	Resultado general en el grado B	49
Figura 15	Resultado general en el grado C	50
Figura 16	Resultado general en el grado D	51
Figura 17	Resultado de 360° - Radar	53
Figura 18	Resultado de 360° - Barras	54

## RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es analizar cómo se presentan actualmente las competencias laborales de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018, en este caso particular se aplicó en una empresa perteneciente al rubro bancario. La población y muestra de la investigación está constituida por 63 colaboradores de la Gerencia de TI y el nivel de investigación es descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental, pues durante el proceso de estudio no se manipuló la variable. Es importante señalar que este proceso no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de todos los colaboradores de la Gerencia de TI, quienes participaron en la evaluación de 360°. Según el consolidado general de las competencias laborales analizaremos los resultados y concluiremos lo siguiente: Si bien es cierto que en términos generales obtuvimos en 31% en el grado A, siendo el mayor número en porcentaje y catalogando que los colaboradores de la gerencia de T.I. están posicionados en el grado A, también debemos tomar en cuenta el porcentaje que obtuvimos en los demás grados B, C, D tenemos 26%, 30% y 13% respectivamente, visualizando que el grado A (31%) y C (30%) estos resultados demuestran que es necesario trabajar con los colaboradores a través de capacitaciones, talleres de integración, generar confianza para un mejor desenvolvimiento, evaluándolos y medir resultados, acompañado de retroalimentación y dándole la oportunidad de mejorar cada competencia, para que después de 6 meses se pueda tomar nuevamente una evaluación de 360° y medir el grado de avance de los colaboradores en las competencias de comunicación, capacidad para aprender, capacidad de análisis, iniciativa, productividad, trabajo en equipo, calidad de trabajo e innovación a través de la herramienta de 360°.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **CAPÍTULO I.**

### **INTRODUCCIÓN**



## 1.1. Realidad problemática

En los inicios de la década de 1950 surgió en América Latina un proceso de migración en donde se percibió que la percepción de un mejor estilo de vida atrajo a miles de inmigrantes rurales, los cuales buscaban huir de la pobreza en la que se encontraban deseando tener acceso a servicios urbanos y empleos industriales que permitieran mejoras en su salud, educación y bienestar. Esta migración ocasionó un exceso de oferta de trabajo, la escasez de oportunidades de empleo obligó a estos individuos a crear sus propias oportunidades de trabajo, iniciando ellos mismos sus pequeños negocios, surgiendo así lo que conocemos como “microempresarios”, los cuales son trabajadores independientes sin capacitaciones, algunos con un poco o nada de experiencias y con una educación reducida que con ayuda por miembros de su familia, inician algún tipo de negocio con un capital mínimo, para sobrevivir en su rubro deberán responder con creatividad y adaptarse rápidamente a los cambios, crece también con ellos la economía informal. Por sus condiciones, estos microempresarios no tenían fácil acceso a la intermediación financiera, entre ellos los bancos, los mecanismos tradicionales de financiamiento impedían a las instituciones financieras otorgar servicios a un gran porcentaje de la población dado que las exigencias de documentación y garantías para cubrir el préstamo no se adecuaban a las posibilidades de los micro prestatarios. Un factor de suma importancia dentro del origen de las cajas rurales fue la eliminación del Banco Agrario que dejó de funcionar en 1992, dejando una brecha de demanda considerable en el sector agropecuario. Con la desactivación del Banco Agrario dio paso a la aparición de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) que se incrementó a las ya existentes Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las cuales, con la posterior aparición de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYMES) formaron un nuevo conjunto de intermediarios financieros con características muy diferentes a la banca comercial en cuanto a escala de operaciones y tecnologías crediticias. Según R. Sánchez (2016).

Es así que las cajas rurales surgen dentro del país el 01 de agosto de 1992 gracias a la Ley N° 25612, con limitadas exigencias de capital mínimo y con aportes de accionistas privados, creándose la primera caja en diciembre de 1993. Dichas instituciones en sus orígenes fueron consideradas como entidades del sistema financiero del sector rural, cuyo principal público objetivo eran los pequeños agricultores, ganaderos, pequeños comerciantes y artesanos. Podríamos decir entonces que las cajas rurales tienen dos objetivos principales; Económico mediante el cual se mantiene el sistema financiero (incorporando nuevos clientes) y social (ayudando a las familia y a la sociedad). De esta forma se amplían las fronteras de financiamiento dirigiéndolas hacia personas tradicionalmente marginadas del sistema crediticio. Según R. Sánchez (2016).

En este contexto Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A. es una institución financiera autorizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

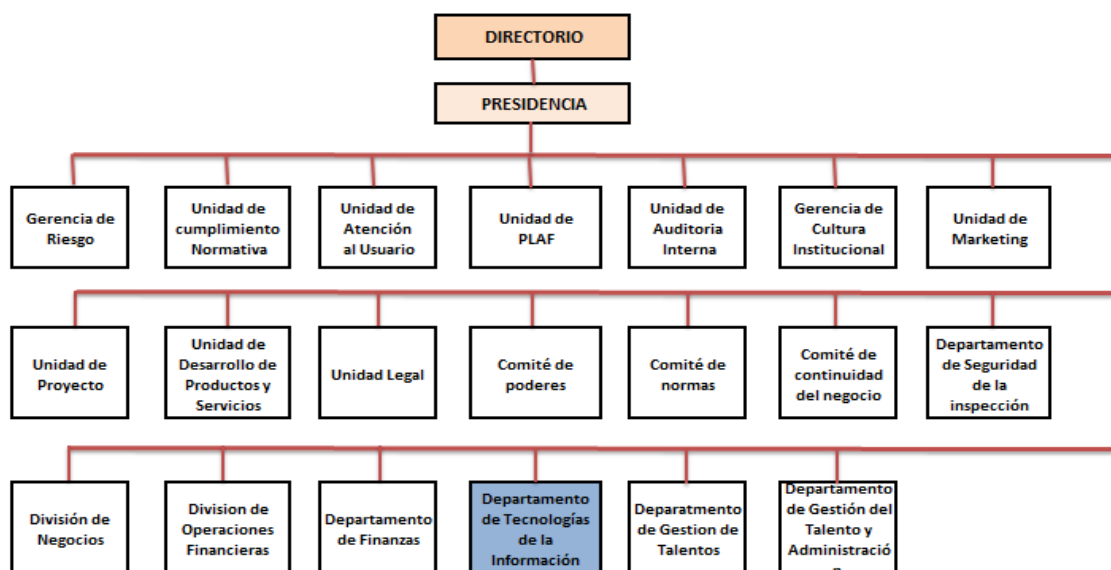
Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Nuestros inicios fueron en 1999, con el objetivo de contribuir sosteniblemente al desarrollo de nuestro país. Es así que iniciamos un camino de crecimiento y consolidación en el mercado, bajo una cultura de servicio centrada en la inclusión financiera y el bienestar de nuestros clientes.

En mayo del 2016, reafirmando nuestro compromiso de brindar mejores oportunidades a nuestros clientes, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución N° 3006-2016, autorizó nuestra fusión con Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín, una institución con más de 50 años de trayectoria en el Perú. Así, juntos hemos conformado Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, una sociedad microfinanciera sólida, que brinda productos crediticios y de ahorros, y que cuenta con más de 50 agencias ubicadas en 12 departamentos de nuestro país. Nuestra Misión: Brindamos servicios microfinancieros para ayudar al desarrollo del empresario de la pequeña y microempresa y por Visión: Contribuimos al progreso de las familias emprendedoras, acompañando su desarrollo mediante servicios microfinancieros y dentro de nuestros valores tenemos: Laboriosidad, eficiente, transparencia, honestidad y equidad. Según H. Mejía (2016)

El organigrama general de CRAC Raíz está constituido por la Gerencia de Riesgo, Unidad de cumplimiento Normativa, Unidad de Atención al Usuario, Unidad de Auditoria, Unidad de Marketing, Unidad de Proyecto, Departamento de Operaciones, Departamentos de Finanzas y Departamento de Tecnologías de la información, en esta última unidad es en donde nos centraremos para la realización de la presente tesis y esta subdividida en cinco unidades como: Unidad de Requerimiento, Infraestructura y soporte, Desarrollo, Control de Calidad y de Producción.

**Figura n.º 1 Organigrama Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A.**



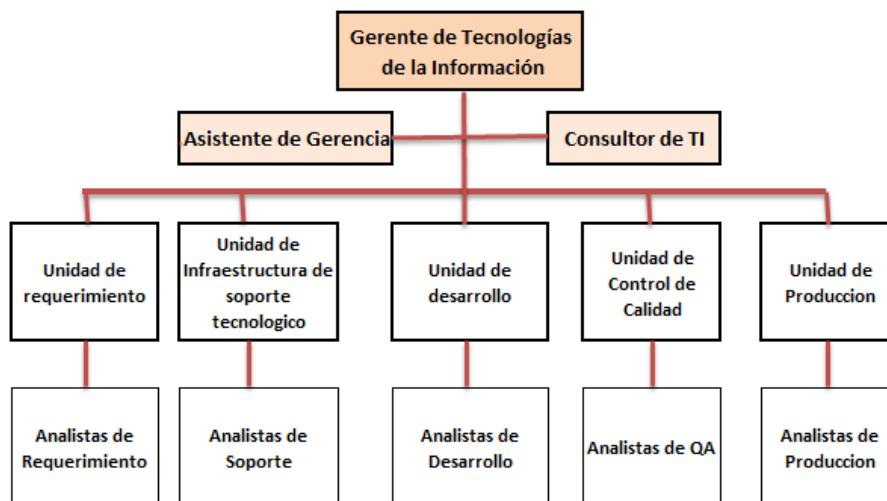
Fuente: Memoria Anual 2017-CRAC Raíz S.A.A.

Elaboración: Propia

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Aquí observaremos de manera más cercana de área de Tecnología de la información en donde se llevara a cabo las evaluaciones de 360°.

**Figura n.º 2 Organigrama Gerencia de Tecnología de la Información (T.I)**



**Fuente: Memoria Anual 2017-CRAC Raíz S.A.A.**

**Elaboración: Propia**

A continuación de detalla el perfil de cada puesto:

➤ **Asistente de Gerencia:**

- Colaborar y ejecutar tareas administrativas, técnicas o secretariales de apoyo a la Gerencia de Tecnología de la Información.
- Programar y gestionar la agenda de la Gerencia, organizar reuniones y realizar seguimiento a los compromisos asumidos.
- Realizar tareas relativas a la gestión del personal de las distintas áreas de T.I.
- Elaborar documentos (memos, notas, informes, etc.).
- Controlar y registrar facturas, liquidación de viáticos y procesar pagos en el sistema informático.
- Relevar, gestionar y solicitar los insumos de oficina y cafetería necesarios para el correcto funcionamiento del área.
- Mantener actualizado y gestionar el inventario de activos de T.I.
- Hacer seguimiento y actualizar la información en la herramienta de gestión de proyectos de la Gerencia de T.I.
- Mantener actualizado y ordenado el archivo de documentación en papel y electrónica de la Gerencia de TI.

➤ **Analista de Requerimiento:**

- Análisis de requisitos del reconocimiento del problema, evaluación y síntesis, especificación y revisión.
- Entender el problema antes de empezar a crear el modelo de análisis.
- Registrar el orden y la razón de cada requerimiento.
- Usar múltiples planteamientos de requerimientos.
- Priorizar requerimientos.
- Trabajar para eliminar la ambigüedad.

➤ **Analista de Soporte:**

- Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo de acuerdo al programa establecido o a las emergencias que se presenten.
- Realizar la gestión de Usuarios de nivel operativo y actualizar permanentemente la base de datos.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los recursos de software base, hardware y comunicación de datos disponibles, así como establecer los lineamientos para la utilización del hardware, software base y las redes de comunicación de datos.
- Administrar los datos y la información a través de los sistemas, proponiendo las políticas y procedimientos para su uso.
- Ejecutar todas las actividades necesarias para administrar eficientemente los recursos tecnológicos de comunicación de datos y mecanismos de seguridad, asegurando su correcto funcionamiento como herramienta de trabajo integral de apoyo tecnológico a la gestión de la Gerencia de Tecnologías de Información.
- Desarrollar las actividades de soporte a los usuarios, para el uso correcto de los equipos asignados, efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo, así como supervisar y coordinar las actividades de inventario de equipos, la planificación de los mantenimientos preventivos con proveedores en coordinación con el Jefe del Departamento, participar en la evaluación de software para la renovación y mantenimiento de los contratos de soporte y actualización.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

➤ **Analista de Desarrollo:**

- Proponer, desarrollar e implantar Sistemas de Información, de tal manera que la información que se proporcione, sea eficiente, oportuna y permita apoyar la gestión de las diferentes áreas.
- Programar y documentar las aplicaciones y servicios para los Sistemas de Información, aplicando mejores prácticas en la seguridad, administración y comunicación en cada uno de los componentes y prototipos de Sistemas de Información.
- Planificar y supervisar la implementación y mantenimientos de los Sistemas de Información que se le asignen.
- Coordinar, definir, desarrollar, implementar y mantener los Sistemas de Información que se le asignen.

➤ **Analista de Control de Calidad**

- Realiza las pruebas de control de calidad que aseguren el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos que se pasen a producción.
- Autorizar el pase a producción de los aplicativos informáticos.
- Coordinar con la unidad de producción y de desarrollo la optimización de procesos y procedimientos.
- Administrar, controlar y custodiar los programas fuentes informáticos de Raíz.
- Efectuar el seguimiento al fiel cumplimiento de las normas y procedimiento para la solicitud de pases a producción de los aplicativos informáticos.
- Controlar y realizar el seguimiento de los pases a producción efectuados, con el fin de disminuir las reversas y las solicitudes de mantenimiento de los aplicativos.
- Mantener actualizado la base de datos de pruebas de los distintos sistemas informáticos que utiliza Raíz.

➤ **Analista de Producción:**

- Ejecuta los procesos informáticos establecidos para el cierre de operaciones de la institución, envió de archivos de información y otros autorizados por la jefatura inmediata.
- Realiza el cierre operativo de los sistemas de la empresa.

- Registra en la bitácora de producción las incidencias diarias de los cierres y otros sucesos durante el desarrollo de sus labores
- Establecer y mantener permanentemente actualizados los estándares, guías de acción, procedimientos de control y la documentación relacionados con la administración de datos, para garantizar que los usuarios trabajen en forma cooperativa y complementaria al procesar datos en la Base de Datos institucional.
- Mantener actualizada la Base de Datos.

La formación profesional es todo un conjunto de acciones que permiten a las personas a alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades. Por todo lo descrito respecto a la empresa CRAC Raíz es necesario que el personal se encuentre en constante actualización ya que el mercado y el rubro lo exigen. Una estrategia de competitividad con las competencias que consideraremos para la presente tesis, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las otras empresas del sector. Podemos definir la estrategia competitiva como el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras Según R. Baquero 1996.

De los estudios previamente analizados, encontramos los siguientes antecedentes nacionales e internacionales que se relacionan con los propósitos de la presente investigación:

- Según (Alcaldes y Lalangui, 2016) en la ciudad de Chiclayo, presentaron la Tesis “Modelo de Evaluación del Desempeño de 360° para la Mejora de la Gestión del Recurso Humano en la Empresa Mw Business S.A.C. de Chiclayo en el 2014” para optar el Título de Ingenieras Comerciales, el Objetivo General fue medir el Desempeño del Recurso Humano de la empresa a través del Modelo 360° para la mejora de la Gestión del Talento Humano en el año 2014. La población y muestra está constituido por 40 colaboradores y el Diseño específico es de tipo exploratoria- cualitativa y según la investigación se logró determinar que la empresa, presenta un desempeño regular y por ende se propone implementado un modelo de evaluación de desempeño de 360°. Luego de diseñar el modelo de evaluación del desempeño 360° para MW BUSINESS S.A.C., se aplica el modelo y se obtiene como resultado que el desempeño global para los trabajadores es REGULAR, por lo tanto concluyen que los trabajadores necesitan tener un plan de mejora de su desempeño donde deben intervenir los jefes inmediatos, a fin de tomar acciones para la mejora de sus resultados.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

- (Quispe, 2015) en la ciudad de Andahuaylas, en la Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con el tema Empresas Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. El Objetivo de la tesis fue determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, el estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para a aplicación de la encuesta se realizó a 64 personas como población y muestra. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable, el cuestionario de clima organizacional y el de desempeño laboral estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert (1 – 5), haciendo un total de 30 ítems. En conclusión la validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.
- Según (Iturralde, 2011) En la ciudad de Ambato – Ecuador, es su tesis para la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Con la tesis La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010. El Objetivo General es proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores, se analizó los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral, para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores. La población total es de 98 participantes y la muestra es de 74 colaboradores, se desarrollara la investigación y se hará uso de la observación directa y por conclusiones tenemos como resultados que la investigación, el trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Es por ello que la empresa decide adquirir una herramienta de Gestión llamado evaluación de 360°, el cual tuvo como costo de inversión un total de \$13440.00 dolares americanos , a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo y si es necesario potenciar ciertas habilidades que posee el colaborador.

- Según (Cornejo, Guirola y Pérez 2012) en la ciudad de El Salvador-Centroamérica en una tesis para optar al Grado de Licenciado(a) en Administración de Empresas, con el tema de tesis Modelo de Evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador y en Objetivo General tenemos mejorar la imagen turística de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo. La población de 104 empleados con una muestra de 86 encuestados. La presente investigación se desarrolló de carácter descriptivo, teniendo como propósito conocer las situaciones y eventos a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas. Así mismo se sometió a un análisis la situación, seleccionando una serie de cuestiones para evaluar o medir, en conclusiones en el presente trabajo contiene la propuesta de implementar un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para CORSATUR, el cual estuvo encaminado a medir el desempeño laboral en la corporación, tomando como punto de partida las competencias que posee el personal de la misma. Consistió en conocer la percepción que tiene los colaboradores frente al ambiente donde desempeñan sus funciones de trabajo, además permitió medir, analizar, desarrollar habilidades, comportamientos, y como renovación del modelo actual (90 grados), una modernización que permitió satisfacer las necesidades de la institución.
- Según (Barrera, 2013) en la ciudad de Cuenca- Ecuador tesis para Optar al Grado de Licenciado(A) en Administración de Empresas con el título “Desarrollo de un sistema de Evaluación de Desempeño utilizando el Método 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”. La población total es de 117 y la muestra en de 68 colaboradores a encuestar y en el diseño específico es el método de frases descriptivas. En base a los estudios realizados se concluye: Que la institución a la fecha de investigación no contaba con un modelo de evaluación del desempeño actualizado, por lo que se optó por conseguir información actualizada, mediante la ejecución de los formularios propuestos para diseñar un nuevo modelo de evaluación y ello contribuirá para la retroalimentación de los procesos de reclutamientos y selección de personal y para actualizar



los perfiles ocupacionales, mejorará la comunicación entre Jefes, Subordinados y Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales, los empleados están conscientes de que la Evaluación de Desempeño realizada, es para su beneficio, ya que nos permite identificar que requieren una capacitación, con los resultados obtenidos, se ha podido observar un adecuado ambiente organizacional, ya que la mayoría del personal se encuentra cumpliendo correctamente sus funciones y encaminados hacia una meta en común.

Es importante analizar el estado del arte relacionado a la evaluación de competencias y desempeño de los colaboradores en las empresas como una estrategia competitiva que permita el logro de las metas institucionales, sin embargo las acciones evaluadoras no siempre son bien recibidas por los colaboradores, por lo que implementar una cultura de evaluación es importante para las empresas, de acuerdo a la recomendación de Ramírez M. (2016) quien afirma

La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera, puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

Las competencias según el libro de M. Alles (2000, p.59), citando a Spencer y Spencer, dice que:

“Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.”

Y se entiende lo siguiente: Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Según Chiavenato (2000) El Desempeño Laboral, muestra el comportamiento del colaborador y a su vez está constituido por estrategias individuales alcanzando así los objetivos planteados. Chiavenato describe tres dimensiones para el desempeño laboral: 1. Productividad laboral: Incremento o reducción del rendimiento originado de la variación de trabajo, 2. Eficacia: Relacionado con el resultado y los objetivos propuestos, 3. Eficiencia laboral: Cantidad de recursos utilizado de manera óptima para la realización del trabajo, esto implica mínimo esfuerzo a un bajo costo.

Según Werther W. (2014) En el sistema de evaluación de desempeño participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesita crecer y afianzarse.

Según (Robbins & Judge, 2013) considera que el Desempeño laboral en las mayorías de empresas únicamente evalúan la forma en que los colaboradores realizan las actividades que se encuentran descritas en el manual de funciones

Los investigadores ahora consideran tres tipos de conducta que conforma el desempeño laboral: **Desempeño de la tarea:** hace referencia al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de la producción de un bien o servicio. **Civismo:** Se refiere al ambiente psicológico de la empresa, por ejemplo facilitar el apoyo al compañero de trabajo, contribuir con los objetivos de la empresa, tratar a los compañeros con respeto. **Falta de Productividad:** Son acciones que perjudican o dañan a la empresa como por ejemplo robo, daños a la compañía, comportarse de manera agresiva entre compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras 2 dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones: por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

Según Chiavenato (2007) Desempeño: Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influye mucho en él. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de las personas y de su papel que desempeñara. Así el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

Considerando a Robbins & Judge( 2013). Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral tienen varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son las bases para asignar recompensas, como aumentos de salario por mérito. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos. *Resultados de tareas individual:* Si decimos que los fines son más importante que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del colaborador, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción, o el volumen general de ventas, monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor; *Conductas:* Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un cargo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, por lo tanto la gerencia evaluará la conducta del colaborador. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizar este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

La evaluación de desempeño Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determinar su permanencia en la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado. Las evaluaciones informales, que se basan en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluarlos procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados. Con frecuencia, cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal parece una interrupción innecesaria pues, después de todo, los directivos saben cómo se comporta cada uno de sus subordinados. Además, muchas compañías también la emplean para determinar las compensaciones que otorgarán. Asimismo, un buen sistema de evaluación puede detectar problemas en el sistema de información sobre capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos ineficaces o pobres de selección, inducción y capacitación. También es importante detectar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que no se han considerado todas sus facetas del diseño del puesto o los desafíos externos (Werther William, 2014)

Y por otra parte también podemos decir que: "La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo", (Chiavenato 2001).

Según (Alles, 2008) La evaluación de 360° es un esquema muy sofisticado el cual nos permitira que los empleado sean evaluado por todo su entorno entre ellos tenemos al Jefes, pares, colaboradores y lientes externos; por lo general esta herramienta es utilizada por grandes organizaciones. Si consideramos mayor el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. 360° Feedback o también llamada Evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas. El concepto de evaluación de 360° es sencillo:

Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Existe la posibilidad de crear un clima de mayor colaboración en el trabajo, los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás, si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

El diagrama del proceso de evaluación de 360° son los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360°, es fundamental para garantizar la confidencialidad del proceso. Recursos Humanos: Revisa y define el formulario con el consultor e imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. R.R.H.H. entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivo. El evaluado: También realizara su autoevaluación. Los evaluadores: Completan sus respectivos formularios y los envían al consultor externo. Los formularios: Son devueltos a la empresa y son archivado por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planilla de cálculos y procesamientos). El consultor externo: Procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial, le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Según (Alles, 2008).

**Figura n.º 3 Diagrama del proceso de evaluación de 360°**



**Fuente: Libro de Alles Competencias por desempeño 2008**

**Elaboración: Propia**

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las competencias laborales que presentan actualmente los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018?

### 1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia comunicación, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia capacidad para aprender, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia capacidad de análisis, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia iniciativa, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia productividad, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia trabajo en equipo, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia calidad de trabajo, de acuerdo a la evaluación de 360°?

¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia innovación, de acuerdo a la evaluación de 360°?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar cómo se presentan actualmente las competencias laborales de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia comunicación, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad para aprender, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad de análisis, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia iniciativa, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia productividad, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la dimensión trabajo en equipo, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia calidad de trabajo, de acuerdo a la evaluación de 360°.

Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia innovación, de acuerdo a la evaluación de 360°.



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **CAPÍTULO II.**

### **METODOLOGÍA**

## 2.1. Tipo de investigación no experimental

Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, (2006) Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, porque se observaron situaciones existentes dentro del área de estudio en la Gerencia de Tecnología de la Información, las cuales se presentan tal como se muestra y no fueron provocadas intencionalmente; transaccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único; Investigación Descriptiva, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, proceso, objetivo o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

(Fracica Naranjo, 1988) La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como los conjuntos de todas las unidades de muestreo.

(Jany Castro, 1994) “Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. Tomando en cuenta que la muestra es el conjunto de los elementos de interés en una investigación, sobre los cuales pretendemos aplicar alguna inferencia. La población o muestra del presente trabajo de investigación está compuesta por 63 colaboradores pertenecientes a la Gerencia de Tecnologías de la Información.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

**Observación:** (Bernal Torres, 2010) La observación es una técnica de investigación científica y un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objetivo de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. Hemos observado la ejecución y el desarrollo de la aplicación de la herramienta de 360°, por parte de los colaboradores de la Gerencia de Tecnología de la Información.

**Encuesta:** (Bernal, 2006) Es una técnica de recolección de información más usada. A pesar de que cada vez se pierde más credibilidad por el sesgo de las personas encuestada. La encuesta es fundamental en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

**Técnica de fichas bibliográfica:** Las fichas se utilizan para registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas o no bibliográficas. Las fichas se utilizan como medios para realizar un trabajo de investigación. Contienen datos de identificación de las obras, conceptos, ideas, resúmenes, síntesis, tesis entre otros. Las fichas se almacenan en un fichero o archivo, un sistema real o virtual de organización de la información mediante una clasificación determinada. Nos hemos apoyado con estas fichas bibliográficas, para el desarrollo de un mejor trabajo y una clara presentación.

**Cuestionario:** Los datos se obtuvieron a partir de realizar un conjunto de preguntas mediante el instrumento de Evaluación de 360° fue el cuestionario de opción múltiple - cerrado con 8 preguntas que fue dirigido a los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A

## 2.4. Procedimiento

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes: Medir el desempeño del personal, medir las competencias y Diseñar Programas de Desarrollo. La Evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible, al obtener aporte desde todo los ángulos: Jefes, Compañeros, subordinados y autoevaluación.

El propósito de ampliar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia el informe para tomar decisión en el futuro.

Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño semestral del trabajador, debe ser como mínimo seis. Estos deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado proyectos o actividades durante su desempeño. Teniendo el compromiso de ser objetivo en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar. Es responsabilidad del jefe Inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: Superiores, colegas e inferior con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño durante el presente año.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Se evaluará ocho dimensiones, al aplicar nuestra herramienta de evaluación de 360°, entre ellas tenemos a la comunicación, capacidad para aprender, capacidad de análisis, iniciativa, productividad, trabajo en equipo, calidad de trabajo e innovación; en donde cada evaluador tendrá cinco opciones y solo podrá elegir una de ellas calificándose según la escala de Likert como grado A (4), grado B (3), grado C (2), grado D (1) y competencia no desarrollada (0)

**Tabla n.º 1 Criterios de Evaluación de 360°**

Grados	Puntuación	Porcentaje	Significado
<b>Grado A</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	El evaluado muestra siempre el comportamiento tal cual se lo describe el grado seleccionado de la competencia seleccionada según el diccionario de comportamiento utilizado. Considerado como lo óptimo.
<b>Grado B</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	El evaluado manifiesta en el mayor número de casos el comportamiento en el grado B, tal cual se describe en el diccionario de comportamientos. Considerado como bueno.
<b>Grado C</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	El evaluado manifiesta los comportamientos tal cual se describe en el grado seleccionado, tal cual se describe en el diccionario de comportamientos. Considerado como regular.
<b>Grado D</b>	<b>1</b>	<b>25%</b>	El evaluado presenta los comportamientos descrito en el grado seleccionado, tal cual se describe en el diccionario de comportamientos. Considerado como bajo regular.
<b>No desarrollada</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	No manifiesta conocimiento alguno respecto al comportamiento asignado tal cual se describe en el diccionario de comportamientos. Considerado como inadecuado.

**Fuente: Libro de Alles 2008**

**Elaboración: Propia**

Según el Libro de Martha Alles Diccionario de Comportamientos se relaciona a niveles más alto en grados A o B dándole una puntuación de 5 y 4 respectivamente; y C O D como un nivel mínimo de competencia los cuales fueron relacionados con posiciones de menor nivel en la estructura organizacional con una puntuación de 2 y 1 respectivamente y por último las competencias no desarrolladas con una puntuación de 0.

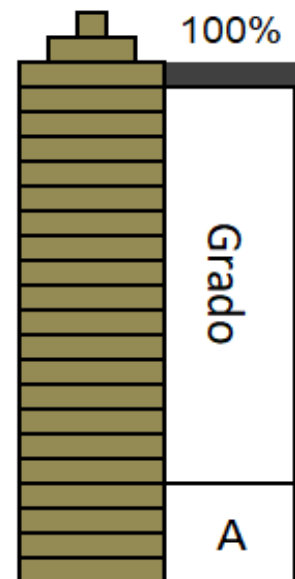
A continuación se mostrará un ejemplo de Capacidad para Aprender del diccionario de comportamientos. Gestión por competencias de Martha Alles (2005)

➤ **CAPACIDAD PARA APRENDER:**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Comportamientos frente a la incorporación de nuevos conocimientos.

• **Grado A (100%)**

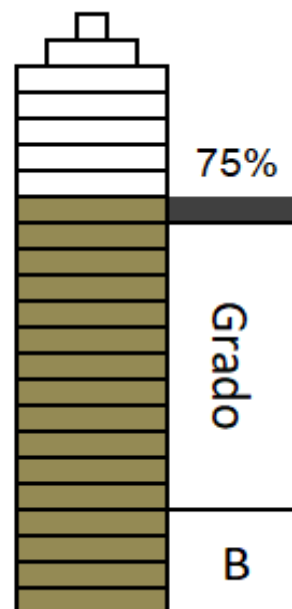
- Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.
- **Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.**
- Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
- Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de ver la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto de su grupo.



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

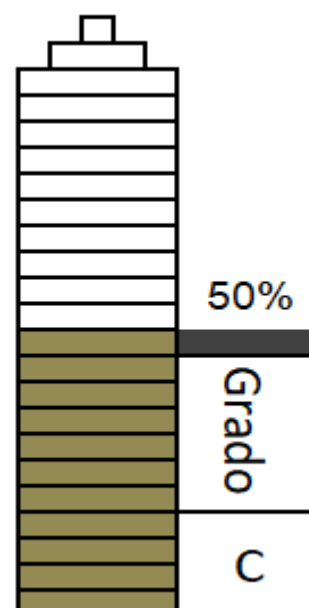
- **Grado B (75%)**

- Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
- Es permanente a incorporar nuevas formas de trabajos, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.
- Esta siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.
- Valora a su entorno y escucha tanto a pares como superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema.



- **Grado C (50%)**

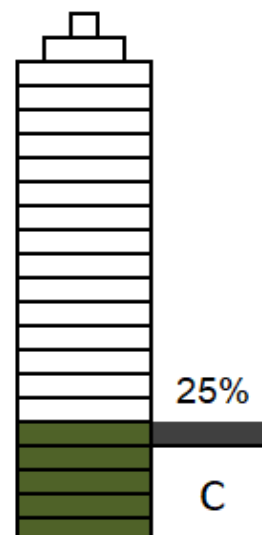
- Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.
- Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.
- Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

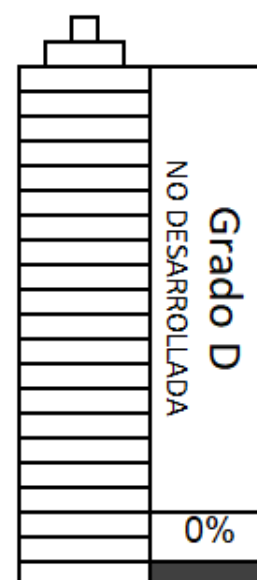
- **Grado D (25%)**

- Le interesa incorporar mínimas maneras de desarrollo y mejorar su trabajo.
- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin ningún inconveniente.
- Recepciona sugerencias que le permiten analizar el aspecto relativo a su tarea.



- **Grado No desarrollado (0%)**

- Es cerrado e inflexible cuando se le propone algún cambio respecto a su herramienta habitual en el trabajo.
- Le desagrada concurrir a cursos de capacitación-Obstaculiza su propia tarea y las de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Tabla n.º 2 Competencias de la Herramienta Evaluación de 360º**

COMPETENCIAS:	ITEM
Comunicación	1
Capacidad para aprender	2
Capacidad de Análisis	3
Iniciativa	4
Productividad	5
Trabajo en Equipo	6
Calidad de Trabajo	7
Innovación	8

---

**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

De acuerdo al Libro de Martha Alles Diccionario de Comportamientos – Gestión por competencias describe como descubrir las competencias a través de los comportamientos, para la presente investigación se consideraron 8 competencias como por ejemplo: Comunicación, capacidad para aprender, capacidad de análisis, iniciativa, productividad, trabajo en equipo, calidad de trabajo e innovación los cuales se observan explicado de manera detallada en las líneas siguientes:

**Comunicación:** Se refleja a través de la Capacidad de escuchar, preguntar si algun tema no quedo claro, expresar ideas de forma clara y exponer aspectos positivos. Es demoninar una habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un proposito. Capacidad de escuchar a la otra persona y entenderlo, pero tambien podemos definirlo como la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

La expresión escrita es importante pero la mejor manera de evaluarla es solicitar a la persona que desarrolle en cuarenta líneas algun tema de su cabal conocimiento.



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Capacidad para aprender:** La siguiente competencia está más asociada a la asimilación de obtener nueva información y su eficaz aplicación. Está relacionada con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, también es considerado un comportamiento frente a la incorporación de nuevos conocimientos.

**Capacidad de análisis:** Es la capacidad de entender una situación, identificando paso a paso sus implicaciones o dividiéndola en pequeñas partes. Incluye la organización sistemáticas de las partes de una situación o problema, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades. También implica entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa – efecto de los hechos. Comportamiento habitual de reflexión sobre las situaciones.

**Iniciativa:** La competencia iniciativa significa rápida ejecutividad ante los pequeños problemas o dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores y a su vez implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

**Productividad:** Es una habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeños por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que sus jefes o superiores fijen una meta: cuando llega el momento ya tienen una establecido, incluso superando lo que se esperaba de la persona.

**Trabajo en equipo:** Es una habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. También facilita para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

**Calidad de trabajo:** Es tener amplios conocimientos en base al área en el que se encuentre responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con lo demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

**Innovación:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué. Comportamientos cotidianos con relación a proponer e implementar ideas creativas que den valor agregado a la organización.

## Los beneficios de la evaluación de 360°

La gestión provee tanto a la organización como a al 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 al personal por medio de esta metodología son:

### Organización:

- Tiene la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- La empresa estimular a los empleados para que brinde a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean recompensadas.
- Incentiva al trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y obtener que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la empresa

**Jefe:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de sus colaboradores teniendo como base algunos comportamientos a evaluar, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- 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

**Colaborador:**

- Conocer los aspectos de comportamiento desempeño que la empresa más valoriza en sus colaboradores.
- Conocer las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, seminarios) y las que el evaluado debe tomar por iniciativa propia (esmero, atención, autocorrección).
- Oportunidad para realizar la autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y autocontrol.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.

**Se propone desarrollar las siguientes fases:**

**a) Preparación:** Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Deberemos de explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360° es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Indicar y enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

**b) Elaboración del Formato:** Se recomienda que para cumplir con este efecto se proporcione información que responda a las necesidades de la empresa, en donde además se deba considerar:

- Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 5 a 10 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser: Capacidad para aprender • Productividad • Calidad de trabajo • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Desempeño • Eficiencia • Rapidez / Velocidad • Valor Agregado • Confianza y Honestidad • Puntualidad.

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

### **c) Conduciendo las Evaluaciones**

- El personal responsable orientará la manera adecuada del llenado de la herramienta Evaluación 360 °.
- Explicará brevemente las competencias a evaluar en la Herramienta.
- Se dará las indicaciones antes de la evaluación, por parte de la persona responsable y así evitar efectos negativos e incluso sesgo profesionales.
- Si la persona responsable decide incorporar más evaluadores para el evaluado será a su criterio.

### **d) Informe Final de la Evaluación:**

- Cuando se realiza la evaluación a los colaboradores de la empresa, es adecuado que los evaluadores tengan la confianza de que las evaluaciones a sus compañeros es totalmente confidencial, garantizando que la evaluación de 360° se realice de manera exitosa.
- La herramienta es útil si es adecuadamente usada.
- Cuando el consultor solicite conversar con el evaluado de manera personal para realizar el feedback leera los comentarios de los evaluadores como por ejemplo: cosas a mantener y a mejorar por parte del evaluado, generando un ambiente de confianza y retroalimentación al colaborador. Esto conllevará a un mejor desenvolvimiento por parte del colaborador.
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.
- Con los resultados la empresa podrá tomar decisiones para proponer aumentos, promociones, transferencias o despidos.
  
- Lo atractivo de las evaluaciones de 360 grados, es que se adaptan bien a las empresas que han introducido los equipos de trabajos, participación de los empleados, pues se tiene que confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, provocando un sentimiento de participación en el proceso de revisión considerando también su propio auto evaluación.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **CAPÍTULO III.**

### **RESULTADOS**

Los resultados de la presente investigación referida a los comportamientos de la variable competencias laborales, aplicando la evaluación de 360°, sobre Comunicación, capacidad para aprender, capacidad de análisis, iniciativa, productividad, trabajo en equipo, calidad de trabajo e innovación, son las siguientes:

### 3.1. Análisis de resultados de la competencia Comunicación.

Tabla n.º 3. Competencia: Comunicación.

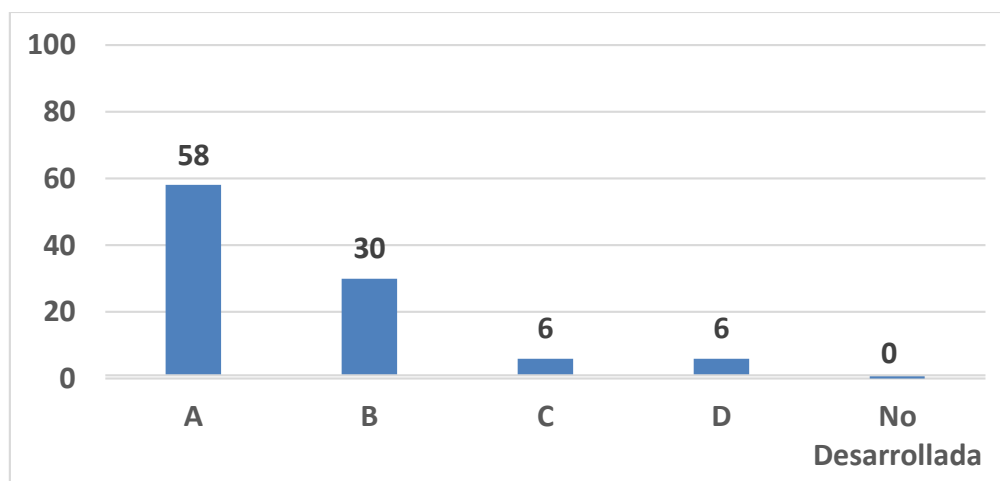
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	58	37
B	30	18
C	6	4
D	6	4
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 3**. Se observa que tienen una frecuencia de 37 en el grado A, 18 en el grado B, frecuencia de 4 en el grado C, frecuencia de 4 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 4 Competencia: Comunicación.



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 4** se observa que un 58% se encuentra en el Grado A, 30% grado B, 6% en el grado C, 6% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.3. Análisis de resultados de la Competencia Capacidad para aprender.

Tabla n.º 4. Competencia: Capacidad para aprender.

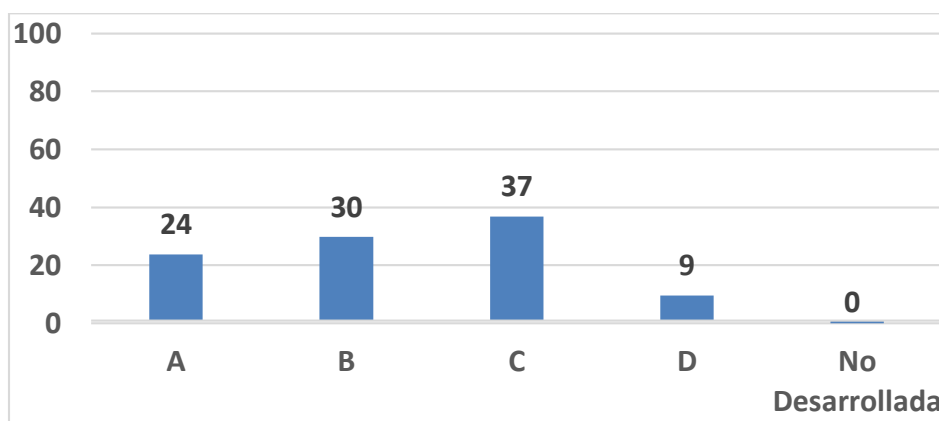
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	24	15
B	30	19
C	37	23
D	9	6
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 4**. Se observa que tienen una frecuencia de 15 en el grado A, 19 en el grado B, 23 en el grado C, 6 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 5 Competencia: Capacidad para aprender.



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 5**. Se observa que un 24% se encuentra en el Grado A, 30% grado B, 37% grado C, 9% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.



### 3.4. Análisis de resultados de la Competencia Capacidad de Análisis.

Tabla n.º 5. Competencia: Capacidad de Análisis.

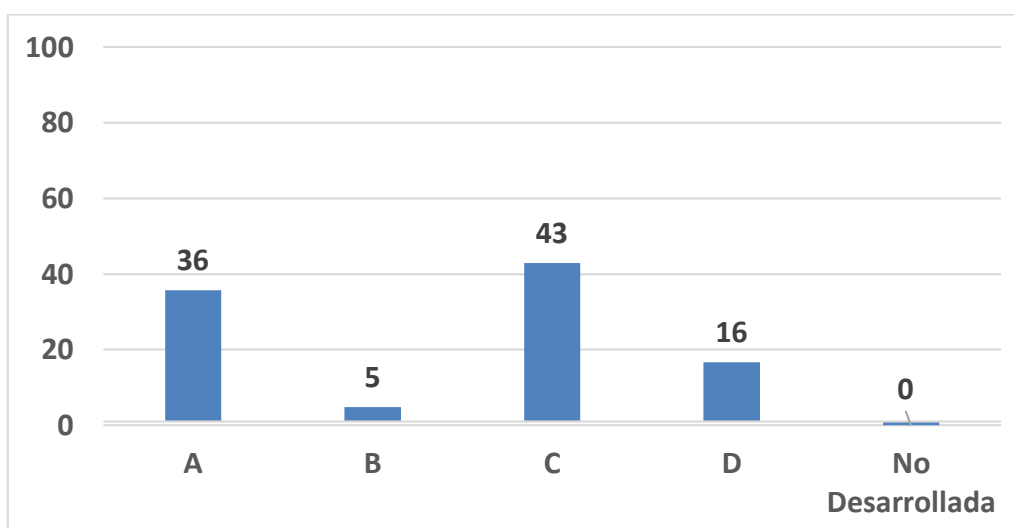
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	36	23
B	5	3
C	43	27
D	16	11
No Desarrollada	0	0
Total	100	63

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 5**. Se observa que tienen una frecuencia de 23 en el grado A, 3 en el grado B, 27 en el grado C, 11 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 6 Competencia: Capacidad de Análisis.



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 6**. Se observa que un 36% se encuentra en el Grado A, 5% grado B, 43% grado C, 16% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.5. Análisis de resultados de la Competencia Iniciativa.

Tabla n.º 6. Competencia: Iniciativa.

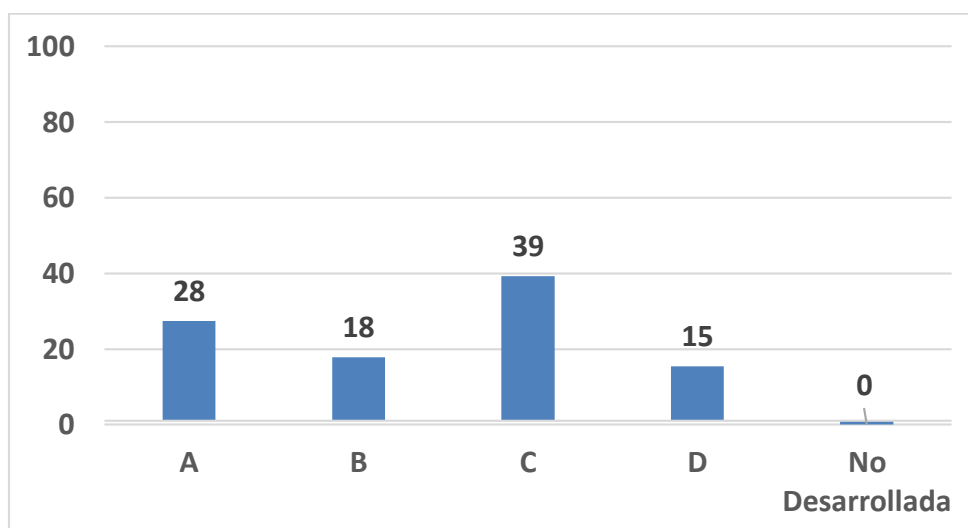
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	28	17
B	18	11
C	39	25
D	15	10
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 6**. Se observa que tienen una frecuencia de 17 en el grado A, 11 en el grado B, 25 en el grado C, 10 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 7 Competencia: Iniciativa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **figura n.º 7**. Se observa que un 28% se encuentra en el Grado A, 18% grado B, 39% grado C, 15% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.6. Análisis de resultados de la Competencia Productividad.

Tabla n.º 7. Competencia: Productividad.

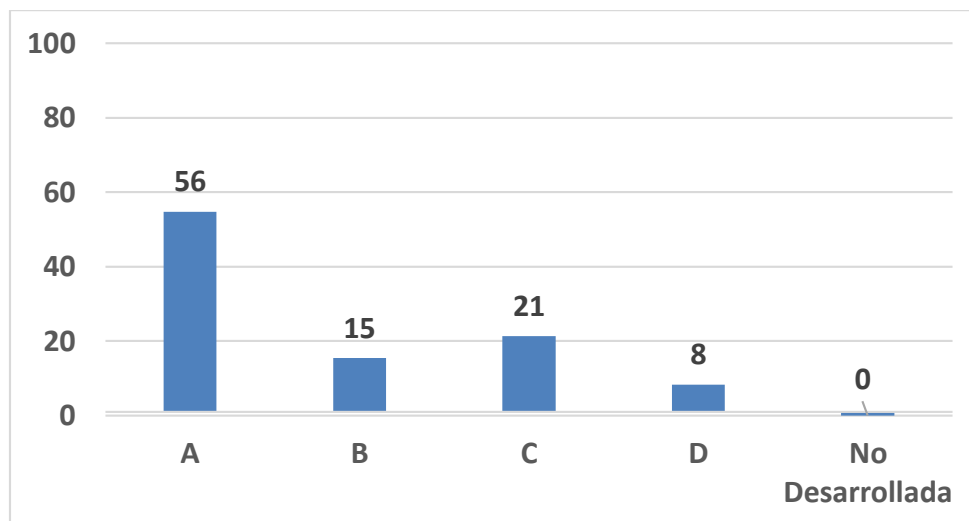
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	56	35
B	15	10
C	21	14
D	8	5
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 7**. Se observa que tienen una frecuencia de 35 en el grado A, 10 en el grado B, 14 en el grado C, 5 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 8 Competencia: Productividad.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **figura n.º 8**. Se observa que un 56% se encuentra en el Grado A, 15% grado B, 21% grado C, 8% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.7. Análisis de resultados de la Competencia Trabajo en equipo.

Tabla n.º 8. Competencia: Trabajo en equipo.

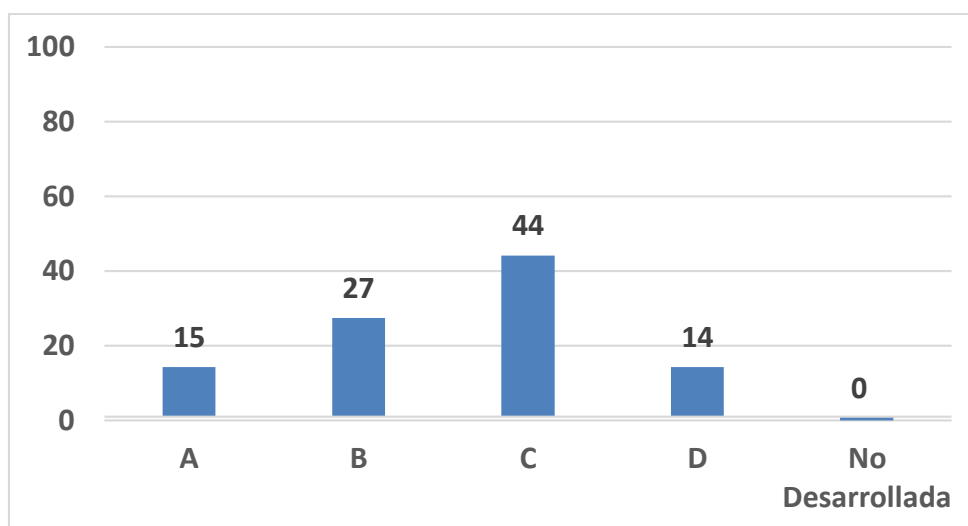
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	15	9
B	27	17
C	44	28
D	14	9
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 8**. Se observa que tienen una frecuencia de 9 en el grado A, 17 en el grado B, 28 en el grado C, 9 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 9 Competencia: Trabajo en Equipo.



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 9**. Se observa que un 15% se encuentra en el Grado A, 27% grado B, 44% grado C, 14% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.8. Análisis de resultados de la Competencia Calidad de trabajo.

Tabla n.º 9. Competencia: Calidad de trabajo.

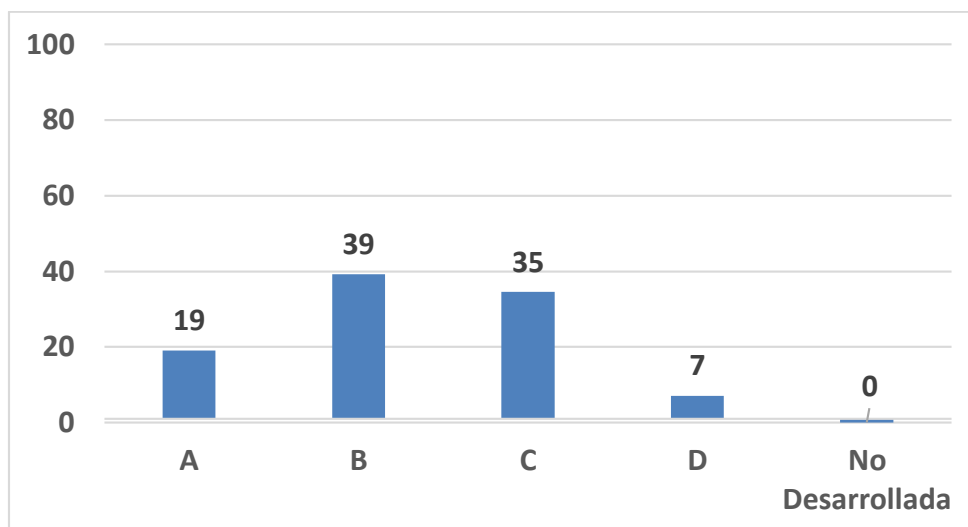
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	19	12
B	39	25
C	35	22
D	7	5
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 9**. Se observa que tienen una frecuencia de 12 en el grado A, 25 en el grado B, 22 en el grado C, 5 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 10 Competencia: Calidad de Trabajo



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 10**. Se observa que un 19% se encuentra en el Grado A, 39% grado B, 35% grado C, 7% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.9. Análisis de resultados de la Competencia Innovación.

Tabla n.º 10. Competencia: Innovación

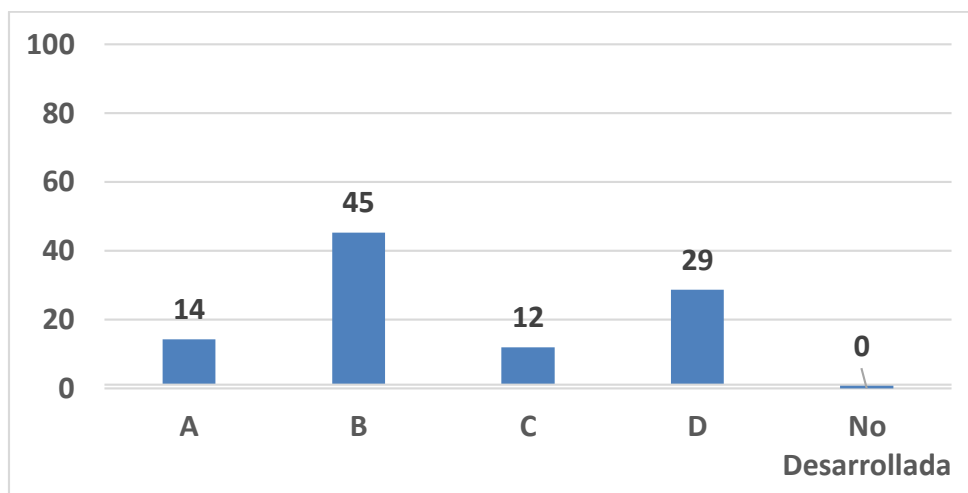
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	14	9
B	45	29
C	12	8
D	29	18
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 10**. Se observa que tienen una frecuencia de 9 en el grado A, 29 en el grado B, 8 en el grado C, 18 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

Figura n.º 11 Competencia: Innovación.



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 11**. Se observa que un 14% se encuentra en el Grado A, 45% grado B, 12% grado C, 29% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

### Descripción del Resultado General

**Tabla n.º 11. Variable: Competencias Laborales**

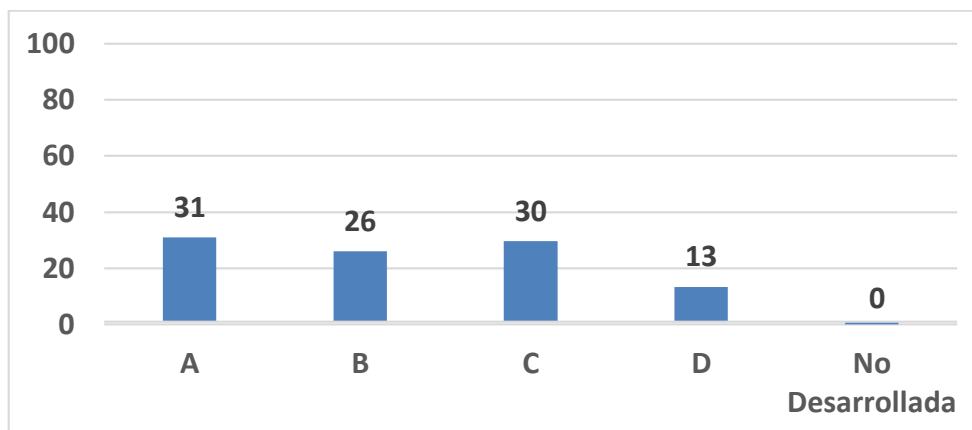
Grados	Porcentaje %	Frecuencia
A	31	20
B	26	16
C	30	19
D	13	8
No Desarrollada	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 11**. Se observa que los colaboradores tienen una frecuencia de 20 en el grado A, de 16 en el grado B, de 19 en el grado C, frecuencia de 8 en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de 63 colaboradores respectivamente.

**Figura n.º 12 Variable: Competencias Laborales**



Fuente: Encuesta

Elaboración: propia

En la **figura n.º 12** se observa que un 31% se encuentra en el Grado A, 26% grado B, 30% en el grado C, 13% en el grado D y 0 en el grado no desarrollado de un 100%.

### 3.9. Análisis de resultados de las competencias por grados

Tabla n.º 12. Resultado general en el grado A

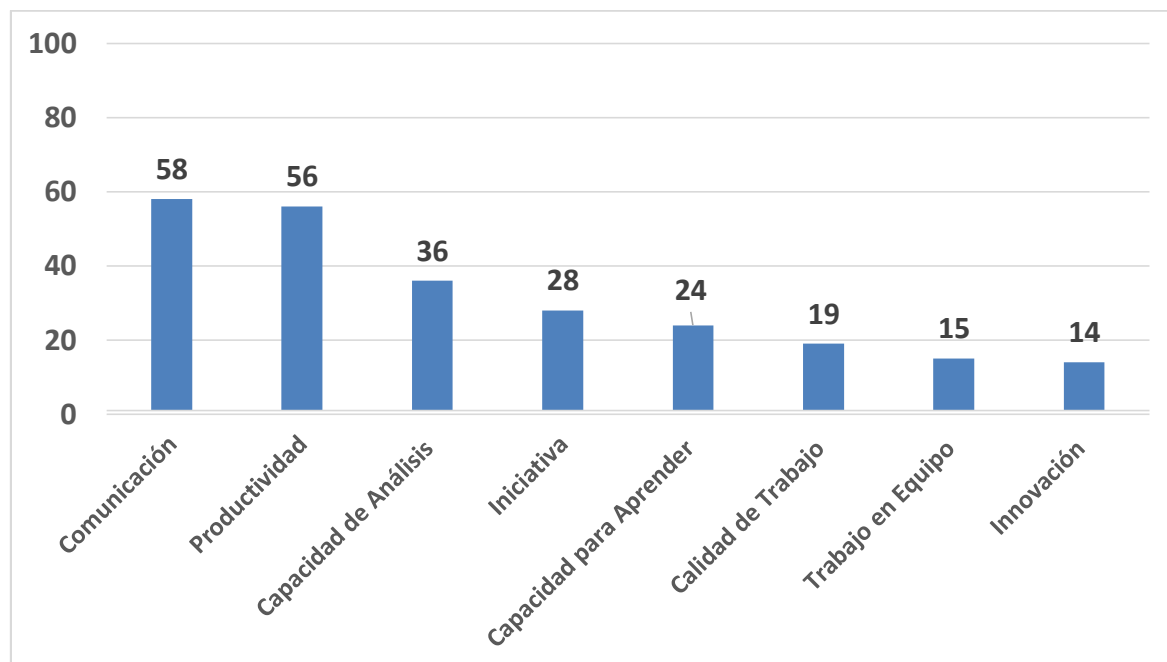
Grados A	Porcentaje
Comunicación	58
Productividad	56
Capacidad de Análisis	36
Iniciativa	28
Capacidad para Aprender	24
Calidad de Trabajo	19
Trabajo en Equipo	15
Innovación	14

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 12** y en la **figura n.º 13**. En este grado observamos que las competencias de comunicación y productividad son las más resaltante en el grado A.

Figura n.º 13 Resultado general en el grado A





Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Tabla n.º 13. Resultado general en el grado B**

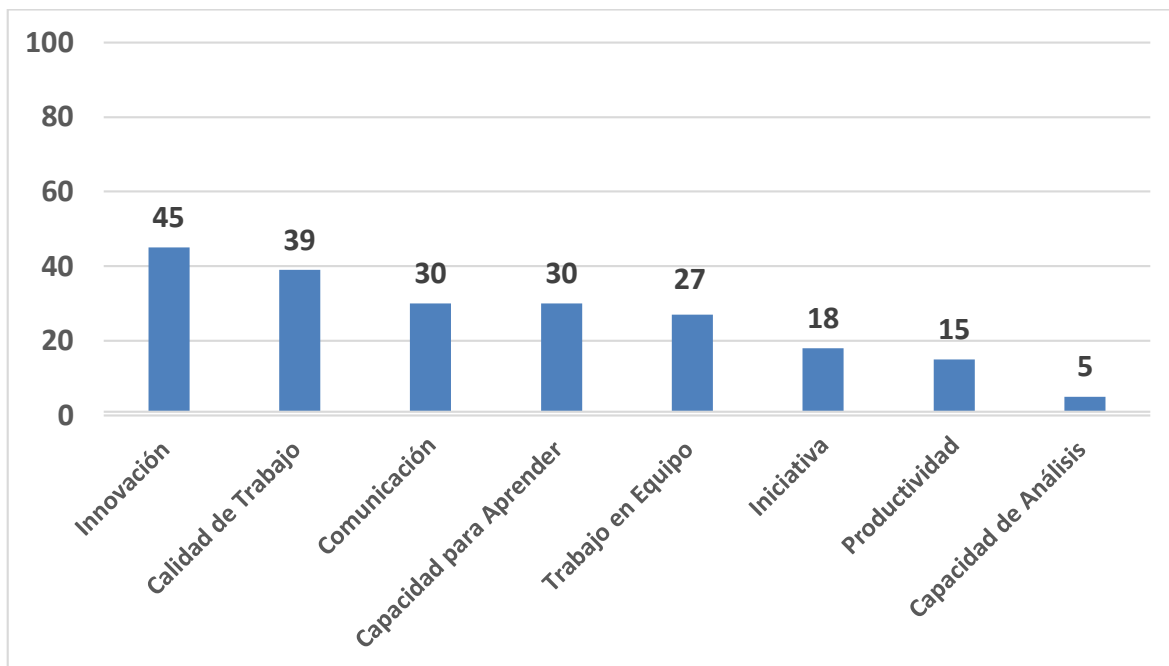
<b>Grados B</b>	<b>Porcentaje</b>
Innovación	<b>45</b>
Calidad de Trabajo	<b>39</b>
Comunicación	<b>30</b>
Capacidad para Aprender	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	<b>27</b>
Iniciativa	<b>18</b>
Productividad	<b>15</b>
Capacidad de Análisis	<b>5</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 13** y en la **figura n.º 14**. Se observa que las competencias de innovación y calidad de trabajo son las más destacadas en el grado B.

**Figura n.º 14 Resultado general en el grado A**



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Tabla n.º 14. Resultado General en el grado C**

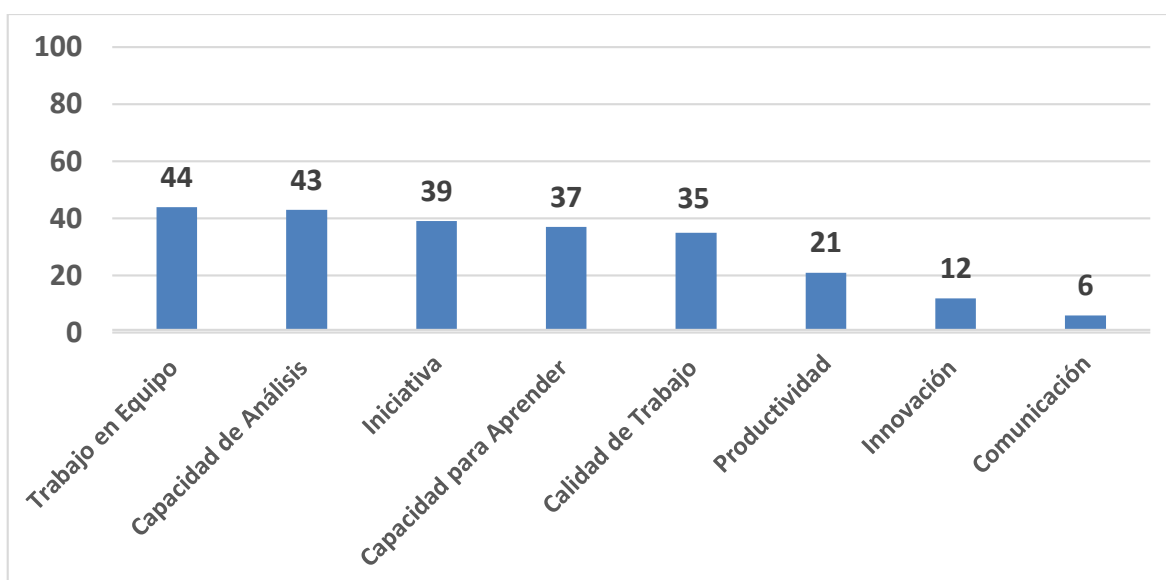
<b>Grados C</b>	<b>Porcentaje</b>
Trabajo en Equipo	<b>44</b>
Capacidad de Análisis	<b>43</b>
Iniciativa	<b>39</b>
Capacidad para Aprender	<b>37</b>
Calidad de Trabajo	<b>35</b>
Productividad	<b>21</b>
Innovación	<b>12</b>
Comunicación	<b>6</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 14** en la **figura n.º 15**. Se observa que las competencias más resaltantes en este grado son el trabajo en equipo, capacidad de análisis, iniciativa y capacidad para aprender.

**Figura n.º 15 Resultado general en el grado C**



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Tabla n.º 15. Resultado General en el grado D**

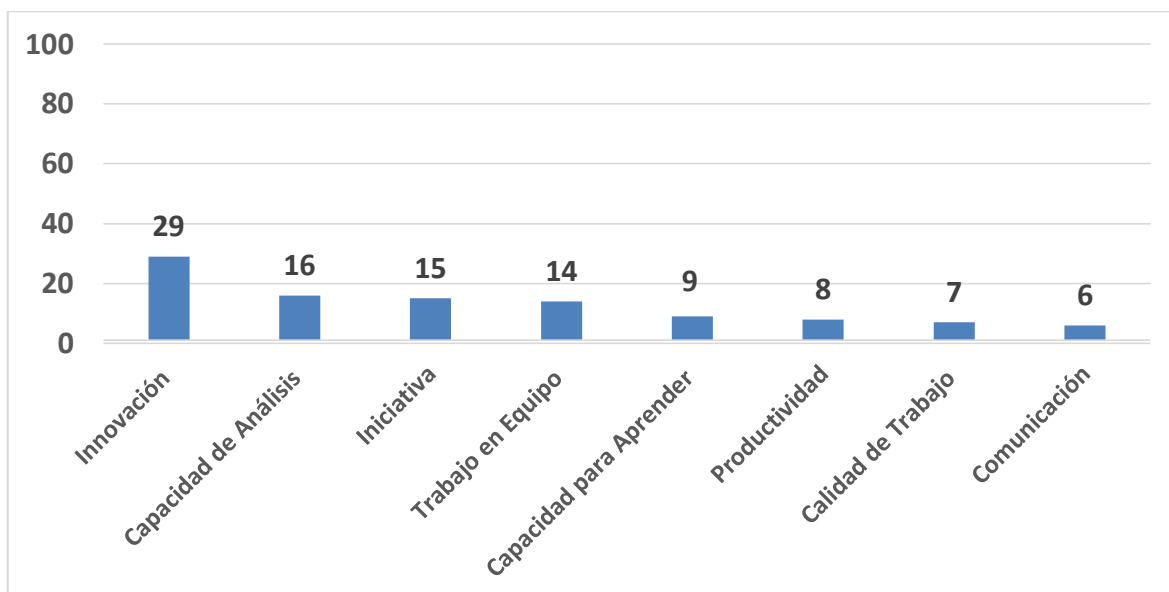
<b>Grados D</b>	<b>Porcentaje</b>
Innovación	<b>29</b>
Capacidad de Análisis	<b>16</b>
Iniciativa	<b>15</b>
Trabajo en Equipo	<b>14</b>
Capacidad para Aprender	<b>9</b>
Productividad	<b>8</b>
Calidad de Trabajo	<b>7</b>
Comunicación	<b>6</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la **tabla n.º 15** en la **figura n.º 16**. Se observa el grado D y los grados en porcentaje para cada competencia.

**Figura n.º 16 Resultado general en el grado D**



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

### Ejemplo de Resultado, Evaluación de 360 grados – Colaboradores CRAC Raíz S.A.A.

En Caja Rural de Ahorro Rural de Ahorro y Crédito Raíz las evaluaciones de 360° que se realizaron a los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información, se considera de manera personal dándoles a conocer de qué manera los perciben sus superiores, iguales e inferiores y también es de suma importancia su autoevaluación.

En el siguiente cuadro se observa de manera detallada las puntuaciones obtenida por su superior, compañeros y subordinados.

Tabla n.º 16. Resultado, Evaluación de 360° colaborador CRAC Raíz

### RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

<b>Dante Galván</b>
<b>30-oct.-18</b>

COMPETENCIAS	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO	AUTO	PROM.GENER	6 M
COMUNICACIÓN	4.00	4.00	4.00	<b>4.00</b>	4.00	<b>4.00</b>	3.00
CAPACIDAD PARA APRENDER	3.00	2.00	2.00	<b>2.33</b>	4.00	<b>3.17</b>	3.00
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	3.00	4.00	3.00	<b>3.33</b>	4.00	<b>3.67</b>	2.00
INICIATIVA	4.00	2.00	4.00	<b>3.33</b>	4.00	<b>3.67</b>	2.00
PRODUCTIVIDAD	4.00	4.00	3.00	<b>3.67</b>	4.00	<b>3.83</b>	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	4.00	2.00	3.00	<b>3.00</b>	4.00	<b>3.50</b>	2.00
CALIDAD DE TRABAJO	3.00	2.00	4.00	<b>3.00</b>	4.00	<b>3.50</b>	3.00
INNOVACIÓN	2.00	2.00	3.00	<b>2.33</b>	3.00	<b>2.67</b>	2.00
<b>TOTALES</b>	<b>3.38</b>	<b>2.75</b>	<b>3.25</b>	<b>3.13</b>	<b>3.88</b>	<b>3.50</b>	<b>2.50</b>

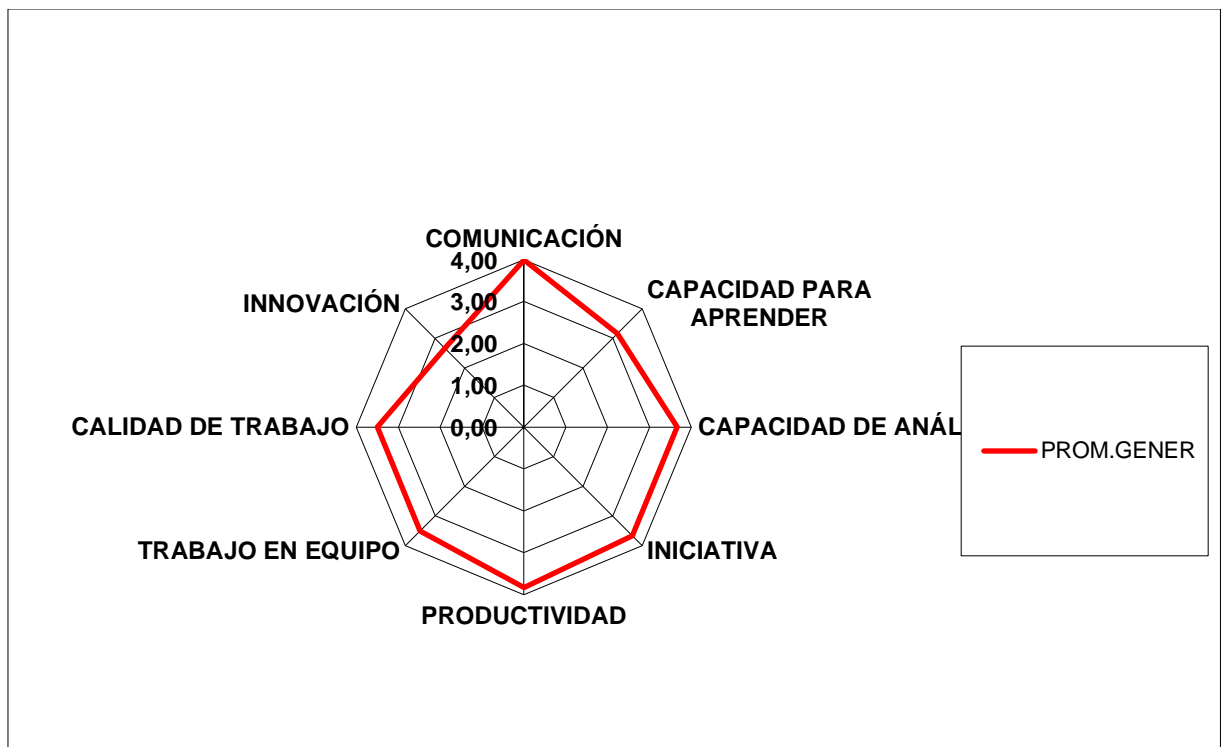
Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

## RESULTADOS 360 GRADOS – RADAR

En el siguiente radar o también llamada círculo de competencias, muestran las competencias evaluadas de manera gráfica, cual fue el promedio general de la evaluación realizada al colaborador. Lo ideal es que el radar se encuentre de forma circular ya que esto indicaría que se puede ir perfeccionando de manera equitativa el círculo de competencias y de alguna manera representa de manera proporcional el consolidado de todos los resultados obtenidos por cada colaborador en la evaluación de 360° realizadas por su superior, compañeros y subordinados, lo ideal es que este lo más redondo posible esto mostraría equilibrio en el colaborador y será mucho más fácil poder trabajar de manera equitativa en las diversas competencias a evaluar. Pero si observamos muchas irregularidades y diferencias de promedios en las competencias a evaluar se considerara trabajar en aquellas competencias que se observen que el colaborador requiera de más apoyo.

Figura n.º 17 Resultado de 360° - Radar



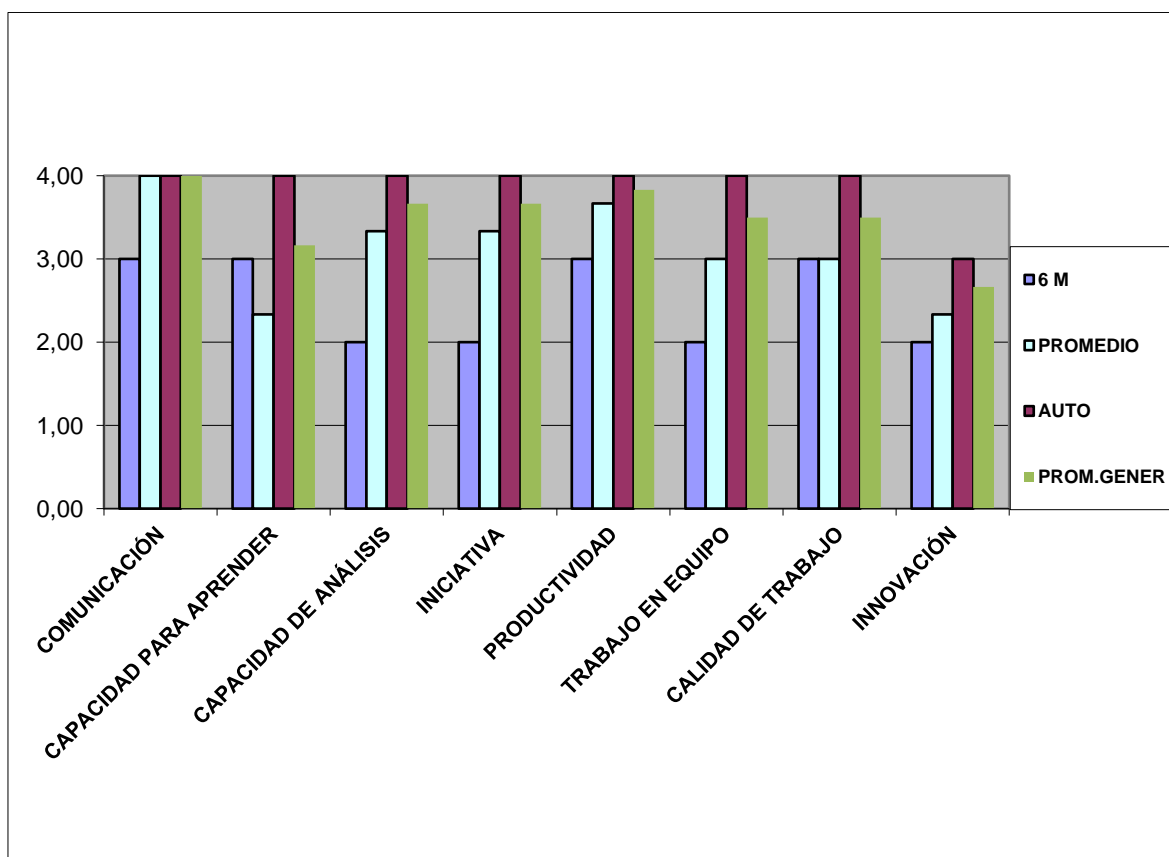
Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

## RESULTADOS 360 GRADOS BARRAS

En el resultado de 360° a través de barras observaremos y realizaremos la comparación de manera gráfica entre el promedio que solicita la empresa CRAC Raíz colaboradores que tengan ya 6 meses laborando (6 M), el promedio evaluaciones de: Jefe, compañeros y subordinados (promedio), la Autoevaluación (AUTO) y el promedio general (Jefe, compañeros y subordinados y autoevaluación).

Figura n.º 18 Resultado de 360° - Barras



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Después de tener el consolidado de los resultados por parte de las evaluaciones del jefe, iguales e inferiores, cada evaluador pondrá en la parte posterior de su hoja las cosas que el evaluador observa y recomendaría al evaluador como por ejemplo características a mantener y a mejorar, como detalla en líneas abajo en el caso de la evaluación del colaborador Dante Galván.

A mantener:

- Comunicación clara y objetiva.
- Integración y participación con el equipo.
- Aptitud
- Trabajo en equipo.
- Cooperación
- Organización
- La aptitud para querer mejorar el servicio de T.I.

A mejorar:

- Mayor concentración durante el desarrollo de su trabajo.
- No esperar mucho tiempo para realizar las cosas.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## **CAPÍTULO IV.**

# **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**



#### 4.1 Discusión

Según la tesis internacional titulada “La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y Créditos OSCUS Ltda. En la ciudad de Ambato – Ecuador”, manifiesta que el Departamento del Talento humano además de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección de personal etc, deben de evaluar periódicamente a todos los trabajadores en general, es por esta razón que decidieron adquirir la compra de un sistema automatizado de administración de recursos humanos por competencias, por la cual obtuvieron servicios de consultoría, capacitación y proveer soluciones informáticas especializadas con niveles de excelencia para mejorar la competitividad y productividad de la empresa por un monto total trece mil cuatrocientos cuarenta dólares americanos (USD \$ 13440.00) y en nuestra tesis gracias a las herramientas de nuestra autora principal Martha Alles conocida como una de las más importante escritora del habla hispana sobre Recursos Humanos, ejecutiva y empresariales, nacida en Argentina (1948) logramos realizar el proceso completo de evaluación de 360° al personal de la Gerencia de tecnología de la información en la unidades de requerimiento, producción, desarrollo y control de calidad . Realizando con cada uno de los colaboradores el proceso de feedback y retroalimentando sus conocimientos solucionando diversas dudas que presentaban en el momento. Recalcar también que en la parte inferior de sus evaluaciones, los evaluadores describían aquellas acciones a mantener (Acciones positivas) y a acciones a mejorar que estaba pendiente por el colaborador. Con toda la información adquirida se logró tabular las barras gráficas y el radar mostrándoles así a los colaboradores los resultados de la Evaluación de 360°.

En la tesis Nacional “Modelo de evaluación de desempeño de 360° para la mejora de la gestión de Recursos Humanos en la empresa MW Business S.A.C. en Chiclayo 2014” la empresa no contaba con un sistema de evaluación de desempeño a pesar de su amplia participación en el mercado la única manera que tenía de evaluar era solo de brindar una opinión a sus trabajadores acerca de su desempeño a lo largo del mes, en una reunión organizada por el jefe. En el caso de CRAC Raíz nos reuníamos de manera semanal con el consultor y expresábamos nuestras dudas e inquietudes y al aplicar la herramienta de evaluación en ambas empresas obtuvimos los siguientes resultados: el promedio de la evaluación por parte del jefe a los trabajadores de MW Business S.A.C fue de **Grado B** con 20% y **C** con 59% y en el caso de CRAC Raíz S.A.A. estuvo en el **Grado A con 31%, Grado B** con 29%, **C** con 36% y **D** con 11% estos resultados nos indican que nos encontramos en un grado de regular pero podríamos mejorar, por lo tanto se requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo como por ejemplo implementar capacitaciones o reuniones más frecuente con la intención me mejorar algunas competencias de los colaboradores e incrementar sus grados en las competencias evaluadas.

## 4.2 Conclusiones

En la primera competencia analizamos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia comunicación, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado podemos concluir lo siguiente: Si bien es cierto un 58% está posicionado en grado A, con su forma de comunicación es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos; un 30% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos; un 6% en el grado C con el comportamiento se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha; un 6% en el grado D con el comportamiento se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha y un 0% en el grado No desarrollado con el comportamiento prácticamente nula la comunicación y es difícil de entender, además de no escuchar. Para poder lograr un mejor número de resultado en la competencia mencionada se implementara la presentación de temas que los colaboradores dominan y darles la oportunidad de exponer, esto generara confianza en ellos, también es muy importante el lenguaje corporal de los colaboradores; y posterior a ello se espera poder incrementar el porcentaje de los resultados más cercano al grado A.

En la segunda competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad para aprender, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado podemos concluir lo siguiente: Si bien es cierto un 24% está posicionado en grado A, identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.; un 30% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.; un 37% en el grado C con el comportamiento es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.; un 9% en el grado D no se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo y un 0% en el grado No desarrollado con el comportamiento es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus habituales herramientas de trabajo. Esta competencia está más asociada a la asimilación de obtener nueva información y su eficaz aplicación, también está relacionada a la incorporación de nuevos conocimientos, para poder incrementar el porcentaje de grado A o B podríamos planificar talleres o capacitaciones después evaluarlos y los resultados nos indicaran que colaboradores tienen una mejor capacidad para aprender y haciendo repetidas capacitaciones o dándoles la oportunidad de prepararse para exponer un tema de capacitación es más fácil para los colaboradores incrementar el índice de esta competencia.

La tercera competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad de análisis, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado podemos concluir lo siguiente si bien el grado A y C fueron los más resaltante con un 36% y 43% respetivamente; Si bien es cierto un 36% está posicionado en grado A, mostrando el comportamiento de reunir datos naturalmente, logrando un mejor aprovechamiento de la información; un 5% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento elabora cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su elaboración; un 43% en el grado C con el comportamiento es observador de su entorno, recurre a fuentes próximas para organizar con eficiencia la información que necesita; un 16% en el grado D con el comportamiento es poco concreto en la trasmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de las veces y un 0% en el grado No desarrollado con el comportamiento presenta dificultades para entender cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados establece relaciones. Esta competencia implica entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa – efecto de los hechos, podríamos proponer charlas semanales en donde se podrían presentar diversas casuísticas e incitar a resolver diversas situaciones planteadas y de esta manera lograr que mayor sea el número de colaboradores en el grado A y B para el presente competencia. También se plantea brindarles oportunidad de expresar sus experiencias laborales o personales y responsabilidades en las tareas fortaleciendo la competencia capacidad de análisis.

En la cuarta competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia iniciativa, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado concluimos lo siguiente: Si bien es cierto un 28% está posicionado en grado A, el comportamiento se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos; un 18% se encuentran ubicado en grado B con siempre está dispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo; un 39% en el grado C con el comportamiento en general resuelve, en tiempo y forma, dificultades diarias que impactan directamente sobre su trabajo; un 15% en el grado D con el comportamiento es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo y un 0% en el grado No desarrollado con el comportamiento se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo. Podríamos incentivar a los colaboradores con talleres de iniciativa, logrando rápida ejecutividad ante los pequeños problemas o dificultades que surgen en el día a día. También se podría implementar la cultura de lluvia de ideas o general motivación entre los colaboradores para que puedan desencadenar esta competencia de manera positiva.

En la quinta competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia productividad, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado concluimos lo siguiente: Si bien es cierto un 56% está posicionado en grado A, con el comportamiento está atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que lo involucran; un 15% se encuentran ubicado en grado B con se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos; un 21% en el grado C con el comportamiento actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con todo a pesar de disgustarle algunos trabajos; un 8% en el grado D con el comportamiento necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para desarrollar de su tarea y un 0% en el grado No desarrollado cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio. Se plantea marcar metas diarias, medir las actividades ya que sólo un área de T.I. se implementó una pantalla gigante en donde muestra los avances del día y lo pendiente de tal manera que los colaboradores ya tienen presente de sus avances ante de retirarse, esta misma metodología sería bueno implementar en todas las unidades de T.I. y lograr que todas los colaboradores de la gerencia de T.I. sean productivos.

En la sexta competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia trabajo en equipo, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado concluimos lo siguiente: Si bien es cierto un 15% está posicionado en grado A, con el comportamiento alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea; un 27% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos; un 44% en el grado C con el comportamiento está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.; un 14% en el grado D con no valora el intercambio de ideas, generalmente participa de forma silenciosa de las reuniones de su área y un 0% en el grado No desarrollado cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo. El grado B y C lo encontramos en 27% y 44% respectivamente, tendríamos que implementar talleres de integración y trabajo en equipo y así lograr que el equipo pueda incrementar sus grados posicionándose en A o B. También se podría establecer metas superiores con trabajos globales, podríamos considerar la meta del área que se debe de presentar o meta a llegar fomentada por el líder o jefe del área, felicitar o premiar a los que se preocupa no solo de su trabajo sino de los demás.

En la séptima competencia analizaremos como se describe el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia calidad de trabajo, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado concluimos lo siguiente: Si bien es cierto un 19% está posicionado en grado A, con el comportamiento conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.; un 39% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área; un 35% en el grado C con el comportamiento conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades; un 7% en el grado D en sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad y un 0% en el grado No desarrollado, carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse en su área y no demuestra interés por aprender. Considerar que predominando el grado B y C con 39% y 35% respectivamente en esta competencia es tener buena capacidad de discernimiento y compartir con lo demás el conocimiento profesional, basándose en los hechos y en la razón, y deseando incrementar el grado A se podría capacitar a los colaboradores a través de capacitaciones de sus jefes o de aquellos colaboradores que cuentan con un alto grado de calidad de trabajo. Contamos implementado solo un una Unidad de T.I. con un rol de revisor y posterior se implementara a otras unidades el rol de revisor especialista, revisando el trabajo que realizo una persona que recién está empezando a incorporarse a la institución y se proyecta implementar en todas las áreas.

En la Octava competencia analizaremos cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la dimensión innovación, de acuerdo a la evaluación de 360° y como resultado concluimos lo siguiente: Si bien es cierto un 14% está posicionado en grado A, con el comportamiento de dar solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad; un 45% se encuentran ubicado en grado B con el comportamiento encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes; un 12% en el grado C con el comportamiento propone soluciones creativas a problemas inesperados; un 29% en el grado D con el comportamiento se guía por los manuales sin que le importen los resultados y un 0% en el grado No desarrollado con el comportamiento tiene actitud pasiva, acepta lo que se da. Predominando el Grado B y D con un 45% y 29% respectivamente la innovación es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, deberíamos implementar talleres incentivando la innovación para un mejor desempeño en la organización. En realidad estamos llenos de creativos pero muy pocos innovadores y una manera de incrementar este comportamiento es permitir que expresen cualquier tema aunque no parezca valioso o importante porque se puede llevar a algo grande.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Según el consolidado general analizaremos cómo se presentan actualmente las competencias laborales de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018 y como resultado podemos concluir lo siguiente: Si bien es cierto que en términos generales obtuvimos en 31% en el grado A, siendo el mayor número en porcentaje y catalogando que los colaboradores de la gerencia de T.I. están posicionado en el grado A, también debemos tomar en cuenta el porcentaje que obtuvimos en los demás grados B, C, D tenemos 26%, 30% y 13% respectivamente, visualizando que el grado A (31%) y C (30%) estos resultados demuestran que es necesario trabajar con los colaboradores a través de capacitaciones, talleres de integración, generar confianza para un mejor desenvolvimiento, evaluándolos y medir resultados, acompañado de retroalimentación y dándole la oportunidad de mejorar cada competencia, para que después de 6 meses se pueda tomar nuevamente una evaluación de 360° y medir el grado de avance de los colaboradores, en las competencias de: comunicación, capacidad para aprender, capacidad de análisis, iniciativa, productividad, trabajo en equipo, calidad de trabajo e innovación a través de la herramienta de 360°.

## REFERENCIAS

- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinaria*, 8, 97-115.
- Maura, V. G. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.
- Quispe Vargas, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015.
- Alcalde Torres, J. D., Zurita, L., & Mirela, T. (2016). Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINESS SAC de Chiclayo en el 2014.
- Sum Monica . MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO, 2015.
- Iturralde, J. T. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010. Trabajo de graduación. Ambato.
- Cornejo Figueroa, A. L., Guirola Clavel, G. P., & Pérez Martínez, E. I. (2012). Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Barrera Oleas, A. N., & Samaniego Urdiales, M. A. (2013). Desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño utilizando el Método 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Alles, Martha Alicia, Comportamiento organizacional, Edicion Granica, Buenos Aires, 2007.
- Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias, evaluación de 360°, Edicion Granica, Buenos Aires, 2008.

- Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. G. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. McGraw-Hill Interamericana.)
- Robbins, S. P., Judge, T., & Campbell, T. T. (2013). Comportamiento Organizativo. Financial Times Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones. México, Mc Graw-Hills.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). Organizational behavior.
- C., Mondy, C., Jung, V, Violle, , C., Hoffmann, L., & Muller, S. (2010). Intraspecific variability and trait-based community assembly. *Journal of ecology*, 98(5), 1134-1140.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría de la Administración. Editores McGraw Hill. México, México. Año.
- Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. G. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri Roberto, H. E. R. N. Á. N. D. E. Z., Collado Carlos, F., & Lucio Pilar, B. (2006). Metodología de la Investigación. México, DF: Mc Graw Hill Interamericana Editores, SA.



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

## ANEXOS

### Anexos n.º 1 - Realizando las evaluaciones.



Los evaluadores del Área de Producción, Desarrollo, Control de Calidad y Unidad de requerimiento realizando la evaluación de 360°.

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.



**Los evaluados del Área de Producción, Desarrollo, Control de Calidad y Unidad de requerimiento realizando su autoevaluación de 360°.**

## Anexos n.º 2 - Matriz de Consistencia

TÍTULO: ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, SEGUN LA EVALUACIÓN DE 360 °, DE LA EMPRESA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ S.A.A, EN EL AÑO 2018.					
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	MUESTRA	DISEÑO	
Pregunta general:	Objetivo General:	Variable :	Población y Muestra	Método:	
¿Cuáles son las competencias laborales que presentan actualmente los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018?	Analizar cómo se presentan actualmente las competencias laborales de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información, a partir de la aplicación de la evaluación de 360 °, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.	<b>Competencia Laboral</b>	La población de la investigación está constituida por 63 colaboradores del Área de TI.	Encuesta	
Preguntas específicas:	Objetivos específicos:			<b>Instrumento:</b>	
<b>P 1:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia comunicación, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 1:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia comunicación, de acuerdo a la evaluación de 360°.			Cuestionario	
<b>P 2:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia capacidad para aprender, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 2:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad para aprender, de acuerdo a la evaluación de 360°.		<b>Competencia Laboral</b>	El diseño de la investigación es no experimental, pues durante el proceso de estudio no se manipuló la variable. Además, según su temporalización es DESCRIPTIVO	<b>Nivel de investigación:</b>
<b>P 3:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia capacidad de análisis, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 3:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia capacidad de análisis, de acuerdo a la evaluación de 360°.				Descriptivo
<b>P 4:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia iniciativa, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 4:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia iniciativa, de acuerdo a la evaluación de 360°.				<b>Diseño:</b>
<b>P 5:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia productividad, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 5:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia productividad, de acuerdo a la evaluación de 360°.				
<b>P 6:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia trabajo en equipo, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 6:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia trabajo en equipo, de acuerdo a la evaluación de 360°.				
<b>P 7:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia calidad de trabajo, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 7:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia calidad de trabajo, de acuerdo a la evaluación de 360°.				
<b>P 8:</b> ¿Cómo se presenta el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnología de la Información respecto a la competencia innovación, de acuerdo a la evaluación de 360°?	<b>OE 8:</b> Describir cómo se presentan el comportamiento de los colaboradores de la gerencia de Tecnologías de la Información respecto a la competencia innovación, de acuerdo a la evaluación de 360°.				

### Anexos n.º 3 - Operacionalización de Variable

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, SEGUN LA EVALUACIÓN DE 360 °, DE LA EMPRESA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ S.A.A, EN EL AÑO 2018”			
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
		DIMENSIONES	INDICADORES
Competencia Laboral	Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación	Comunicación	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
		Capacidad para Aprender	Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.
		Capacidad de Análisis	Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, logrando un mejor aprovechamiento de la información.
		Iniciativa	Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para los mejor cumplimientos de sus objetivos.
		Productividad	Está atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que lo involucran.
		Trabajo en equipo	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con la tarea.
		Calidad de Trabajo	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
		Innovación	Da soluciones a problemas pocos definidos que requieren un alto grado de creatividad.

## Anexos n.º 4 – Evaluación de 360º

### APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Donde Galvan</i>	
Tiempo de trabajo de evaluado	Puesto de quien evalúa
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
	Indicar con una "X" el nivel organizacional

<b>COMUNICACIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
<input type="checkbox"/>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
<input type="checkbox"/>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	X
<input type="checkbox"/>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
<input type="checkbox"/>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
<b>CAPACIDAD PARA APRENDER</b>		
<input type="checkbox"/>	Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus habituales herramientas de trabajo.	
<input type="checkbox"/>	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.	
<input type="checkbox"/>	Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.	X
<input type="checkbox"/>	Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.	
<input type="checkbox"/>	No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.	
<b>CAPACIDAD DE ANALISIS</b>		
<input type="checkbox"/>	Presenta dificultades para entender cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.	
<input type="checkbox"/>	Elabora cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su elaboración.	
<input type="checkbox"/>	Redne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, logrando un mejor aprovechamiento de la información.	X
<input type="checkbox"/>	Es observador de su entorno, recurre a fuentes próximas para organizar con eficiencia la información que necesita.	
<input type="checkbox"/>	Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de las veces.	
<b>INICIATIVA - AUTONOMÍA</b>		
<input type="checkbox"/>	Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.	
<input type="checkbox"/>	Siempre esta dispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.	
<input type="checkbox"/>	Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos.	X
<input type="checkbox"/>	En general resuelve, en tiempo y forma, dificultades diarias que impactan directamente sobre su trabajo.	
<input type="checkbox"/>	Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo.	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
<input type="checkbox"/>	Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.	
<input type="checkbox"/>	Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos.	
<input type="checkbox"/>	Esta atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que lo involucran.	X
<input type="checkbox"/>	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con todo a pesar de disgustarle algunos trabajos.	
<input type="checkbox"/>	Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para desarrollar de su tarea.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<input type="checkbox"/>	Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo.	
<input type="checkbox"/>	Esta atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.	
<input type="checkbox"/>	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea.	X
<input type="checkbox"/>	Esta siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
<input type="checkbox"/>	No valora el intercambio de ideas, generalmente participa de forma silenciosa de las reuniones de su área.	
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>		
<input type="checkbox"/>	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse en su área y no demuestra interés por aprender.	
<input type="checkbox"/>	Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.	
<input type="checkbox"/>	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.	X
<input type="checkbox"/>	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.	
<input type="checkbox"/>	En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.	
<b>INNOVACIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Tiene actitud pasiva, acepta lo que se da.	
<input type="checkbox"/>	Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.	X
<input type="checkbox"/>	Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.	
<input type="checkbox"/>	Propone soluciones creativas a problemas inesperados.	
<input type="checkbox"/>	Se guía por los manuales sin que le importen los resultados.	

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

<i>Daniela Salvan</i>	<i>Analista de sistemas</i>
<b>Tiempo de trabajo de evaluado</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>
-	<i>Jefe de Desarrollo en Proyección TIC</i>
<b>Fecha</b>	Sup. <input checked="" type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>30/10/18</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

COMUNICACIÓN	
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	X
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
CAPACIDAD PARA APRENDER	
Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus habituales herramientas de trabajo.	
Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.	X
Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.	
Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.	
No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.	
CAPACIDAD DE ANALISIS	
Presenta dificultades para entender cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.	
Elabora cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su elaboración.	X
Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, logrando un mejor aprovechamiento de la información.	
Es observador de su entorno, recurre a fuentes próximas para organizar con eficiencia la información que necesita.	
Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de las veces.	
INICIATIVA - AUTONOMÍA	
Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.	
Siempre está dispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.	
Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos.	X
En general resuelve, en tiempo y forma, dificultades diarias que impactan directamente sobre su trabajo.	
Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo.	
PRODUCTIVIDAD	
Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.	
Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y expediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos.	
Está atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que lo involucran.	X
Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con todo a pesar de disgustarle algunos trabajos.	
Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para desarrollar de su tarea.	
TRABAJO EN EQUIPO	
Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo.	
Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.	
Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea.	X
Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
No valora el intercambio de ideas, generalmente participa de forma silenciosa de las reuniones de su área.	
CALIDAD DE TRABAJO	
Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse en su área y no demuestra interés por aprender.	
Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.	X
Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.	
Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.	
En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.	
INNOVACIÓN	
Tiene actitud pasiva, acepta lo que se da.	
Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.	
Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.	
Propone soluciones creativas a problemas inesperados.	X
Se guía por los manuales sin que le importen los resultados.	

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

**Parte posterior de la herramienta de 360°**

A MANTENER	
	<i>Comunicación clara y objetiva</i>
	<i>Planificación y participación con el equipo</i>
	<i>Participación y proponer ideas para mejorar los problemas que se presentan de la entidad</i>
A MEJORAR	
	<i>Mayor comunicación durante el desarrollo de su trabajo</i>

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

### Anexos n.º 5 – Vigencia de Poderes – Silvia Bonilla López (APODERADO J)

**sunarp**  
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA  
Oficina Registral de Lima

ZONA REGISTRAL N° IX SEDE LIMA  
**MESA DE PARTES**  
Oficina Receptora de Los Olivos  
21 NOV. 2018

Publicidad N° 2018-07970607  
15/11/2018 12:19:45

**ENTREGADO**

REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS  
LIBRO DE SOCIEDADES ANONIMAS

**CERTIFICADO DE VIGENCIA**

El funcionario que suscribe, CERTIFICA:

Que, en la partida electrónica N° 13686193 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, consta registrado y vigente el PODER a favor de BONILLA LOPEZ SILVIA LORENA, identificado con D.N.I. N° 47166922, cuyos datos se precisan a continuación:

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO RAIZ S.A.A.  
**LIBRO:** SOCIEDADES ANONIMAS  
**ASIENTO:** C000158 FICHA: 0011000735  
**CARGO:** APODERADO J

**FACULTADES:**  
- MODIFICAR A PARTIR DE LA FECHA, LOS NUMERALES 1.11, 1.19, 1.20, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.27, 1.28, 1.29, 1.30, 1.31, 1.38, 1.56, 1.63, 1.64, 1.65, 1.66, 1.67, 1.68, 1.69, 1.12, 1.13, 1.79, 1.80, 1.81, 1.82, 1.83, 1.87, 1.88, 1.89 DEL NUEVO SISTEMA DE PODERES DE LA SOCIEDAD APROBADO EN LA 03ª SESIÓN EXTRAORDINARIA DE DIRECTORIO DE FECHA 15 DE FEBRERO DE 2017, QUE SE ENCUENTRA EN PROCESO DE INSCRIPCIÓN, ASÍ COMO INCORPORAR LOS NUMERALES 1.20.A, 1.22.A, 1.33.A, 1.37.A. Y, 1.89.A, EN LA FORMA QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLA:

SISTEMA DE PODERES			
FACULTADES ADMINISTRATIVAS			
N°	FACULTAD	LÍMITE	APODERADOS FACULTADES
FACULTADES LABORALES			
1.11.	(MODIFICADO EN EL ASIENTO C00161)		
1.19	OTORGAR CALIFICADOS SOBRE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LOS DIRECTORES.	SIN LÍMITE	GERENTE GENERAL O JEFE LEGAL O APODERADO J
1.20.	SUSCRIBIR LAS COMUNICACIONES Y/O SOLICITUDES A SUNAFIL, MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO, MINISTERIO DE SALUD, ESSALUD, ONP, INDECOPI, CONSUCODE, SUNAT, ADUANAS, ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES A LOS ORGANISMOS PRIVADOS DE SALUD	SIN LÍMITE	GERENTE GENERAL O GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO Y ADMINISTRACIÓN O APODERADO J
1.22	ASUMIR LA REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD, ESPECIALMENTE, ANTE PROCEDIMIENTOS LABORALES ANTE SUNAFIL, EL MINISTERIO DE TRABAJO	SIN LÍMITE	GERENTE GENERAL O GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO Y ADMINISTRACIÓN O

\* LOS CERTIFICADOS EMITIDOS EN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE LA OFICINA REGISTRAL DE LIMA, SEGUN EL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCION N° 126-2012-SUNARP

Abogado Certificador  
Zona Registral N° IX - Sede Lima

Pag 1 de 8



Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y PROCEDIMIENTOS DE INSPECCIÓN DE TRABAJO		APODERADO J	
FACULTADES DE		REPRESENTACIÓN	
		GERENTE APODERADO J	GENERAL
1.23.	REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODO TIPO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS, CIVILES, MUNICIPALES, ADMINISTRATIVAS, CONSTITUCIONALES, TRIBUTARIA, ADUANERAS Y/O POLICIALES CON LAS FACULTADES DE PRESENTAR TODA CLASE DE RECURSOS Y RECLAMACIONES ASÍ COMO DESISTIRSE DE ELLOS. FACULTAD QUE PODRÁ EJERCER DIRECTAMENTE O DELEGAR A TERCEROS	SIN LIMITE	GERENTE APODERADO J
1.24	REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE FUNCIONARIOS JUDICIALES, INTERPONER DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES, CON LAS FACULTADES CORRESPONDIENTES AL ARTÍCULO 740 DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL, PRESTAR DECLARACIÓN DE PARTE, OFRECER CONTRA CAUTELA EN LA FORMA DE CAUCIÓN JURATORIA Y RECONOCER DOCUMENTOS, ASÍ COMO CONCURRIR A LAS AUDIENCIAS DE CONCILIACIÓN Y PRUEBAS, SIEMPRE QUE LA SOCIEDAD SEA DEMANDANTE O DENUNCIANTE. FACULTAD QUE PODRÁ EJERCER DIRECTAMENTE O DELEGAR A TERCEROS.	SIN LIMITE	GERENTE APODERADO J C O APODERADO GENERAL
1.25.	ASUMIR LA REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD CON LAS FACULTADES SUFICIENTES PARA PRACTICAR LOS ACTOS A QUE SE REFIERE EL CÓDIGO PROCESAL CIVIL, LA LEY GENERAL DE ARBITRAJE O PARA ACTUAR EN CUALQUIER TIPO DE PROCEDIMIENTO O PROCESO ADMINISTRATIVO, LABORAL, CIVIL, PENAL, CONSTITUCIONAL, TRIBUTARIO O ANTE EL FUERO MILITAR CON LAS FACULTADES GENERALES DEL MANDATO, ESTABLECIDAS EN EL ARTÍCULO 74° Y LAS ESPECIALES DEL ARTÍCULO 75° DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL, TALES COMO PRESENTAR TODA CLASE DE DEMANDAS, SOLICITUDES NO CONTENCIOSAS Y DENUNCIAS CIVILES Y PENALES, FORMULAR CONTRADICCIONES, MODIFICATORIAS, Y/O AMPLIARLAS, RECONVENIR, CONTESTAR DEMANDAS, Y RECONVENCIÓNES, DEDUCIR EXCEPCIONES Y/O	SIN LIMITE	APODERADO C O GERENTE GENERAL O APODERADO J

\* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES TIEMPO DE VALIDEZ: 10 DIAS. DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 125

Año de Certificación

Análisis de las competencias laborales en los colaboradores de la Gerencia de Tecnologías de la Información, según la evaluación de 360°, en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, en el año 2018.

Anexos n.º 6 – Formato n.º 4

Formato 4

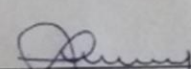
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo SILVIA LORENA BONILLA LOPEZ  
(Nombre del representante del área de la empresa)  
identificado con DNI N° 47166922 en mi calidad de APODERADA J  
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)  
del área de -  
(Nombre del área de la empresa)  
de la empresa/institución CAJA RURAL DE  
AHORRO Y CREDITO RAIZ S.A.A.  
(Nombre de la empresa)  
con R.U.C N° 20231269071 ubicada en la ciudad de LIMA

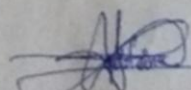
**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**  
Al señor MADELEINE LUZ AYALA RAMOS  
(Nombre completo del bachiller)  
identificado con DNI N° 44784842 bachiller en la carrera de ADMINISTRACIÓN  
(Nombre de la carrera profesional)  
para que utilice la información del área de TECNOLOGÍA  
DE INFORMACIÓN  
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución,  
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis  o Trabajo de Suficiencia Profesional  y de  
esta manera optar al Título Profesional.

02 de octubre del 2018

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:  
 Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal  
de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.

  
Firma del Representante de la Empresa  
DNI: 97166922

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
Firma del Bachiller  
DNI: 44784842

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.      Vigencia: 06/06/2011