

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**PERFIL DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE
CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN (AMA), TRUJILLO -
1ER. TRIMESTRE DEL 2017**

Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Guanilo Rios, Grecia Guadalupe

Br. Morales Avila, Bryan Willian's

ASESORA:

Dra. Herbias Figueroa, Margot Isabel

**Trujillo-Perú
2017**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas establecidas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada “Antenor Orrego”, y con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, presentamos ante Ustedes la tesis titulada: **“PERFIL DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN (AMA), TRUJILLO - 1ER. TRIMESTRE DEL 2017”** la misma que sometemos a vuestra consideración para el análisis y estudio correspondiente. El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional, de la consulta de fuentes bibliográficas y del análisis teórico – práctico del tema propuesto.

Trujillo, Junio del 2017

Br. Grecia Guadalupe Guanilo Rios

Br. Morales Avila, Bryan Willian's

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen por sus bendiciones infinitas, a mis padres porque su amor me motiva a ser mejor y a mi abuelo que desde el cielo me cuida y sigue orando por mí.

Br. Grecia Guadalupe Guanilo Rios

A Dios y a nuestra santísima madre la Virgen por derramar bendiciones, a mis padres por su apoyo a lo largo de mi vida y a mis hermanos por el cariño mostrado.

Br. Morales Avila, Bryan Willian's

AGRADECIMIENTO

El profundo agradecimiento a Dios, por todo lo que somos y logramos.

A nuestros Padres, por el apoyo a lo largo de todos estos años y ser nuestra mayor motivación.

A los directivos de la Institución Asociación Mujeres en Acción, donde se nos brindó la oportunidad de ejecutar el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Antenor Orrego, a las autoridades de la Escuela de Administración, por el apoyo y las facilidades prestadas.

A nuestra asesora Dra. Margot Herbias Figueroa, por su apoyo y aporte en el desarrollo de nuestra tesis.

RESUMEN

El presente estudio se realizó con la finalidad de determinar el “PERFIL DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN (AMA), TRUJILLO - 1ER. TRIMESTRE DEL 2017. El enunciado del problema es: ¿Se ajusta el perfil del personal a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er. Trimestre del 2017? Cuya hipótesis de investigación es: El perfil del personal exigido por el puesto se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA).

Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, empleando la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el mismo que fue validado por medio de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Así mismo, se consideró como muestra representativa al personal involucrado directamente en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), conformada por un total de 17 trabajadores, para analizar el perfil de puestos y el desempeño laboral existente en la institución.

Los resultados de la investigación han determinado que los colaboradores de la Gerencia de créditos en su mayoría se ajustan a los perfiles del puesto y presentan un desempeño laboral entre regular y bueno.

Palabras Claves: Perfil de Puesto y Desempeño Laboral

ABSTRACT

The present study was carried out in order to determine the “PROFILE OF THE PERSONNEL AND ITS PERFORMANCE IN THE CREDIT MANAGEMENT OF THE WOMEN IN ACTION ASSOCIATION (AMA), TRUJILLO - 1ER. QUARTER OF 2017. The statement of the problem is: Is the personnel profile adjusted to their work performance in the Credit Management of the Women in Action Association (AMA), Trujillo - 1er. Quarter of 2017? Whose research hypothesis is: The profile of the personnel required by the position is adjusted to their work performance in the Credit Management of the Women in Action Association (AMA).

The correlational descriptive design was used, using the survey technique, and as a questionnaire instrument, the same that was validated through the application of the Cronbach Alpha coefficient.

Likewise, the personnel directly involved in the Credit Management of the Women in Action Association (AMA), made up of a total of 17 workers, were considered as a representative sample to analyze the job profile and the work performance in the institution.

The results of the research have allowed the analysis of job profile and job performance in the Credit Management of the Women in Action Association (AMA), in the city of Trujillo, during the 1st. Quarter of 2017 and determine if the profile of the personnel is adjusted to their work performance in the Credit Management of the Women in Action Association (AMA).

The results of the investigation have determined that the collaborators of the Credit Management in their majority are adjusted to the profiles of the position and present a work performance between regular and good.

Keywords: Job Profile and Performance

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Formulación del problema	1
1.1.1 Realidad problemática	1
1.1.2 Enunciado del problema:	2
1.1.3 Antecedentes.....	2
1.1.4 Justificación	8
1.2 Hipótesis.....	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Marco Teórico.....	11
1.4.1 Perfil del personal	11
1.4.1.1 Definición	11
1.4.1.2 Las competencias esenciales en el perfil.....	12
1.4.1.3 Perfil del puesto	14
1.4.1.3.1 Definición	14
1.4.1.3.2 Diseño del puesto	15
1.4.1.4 Perfil del cargo por competencias	15

1.4.1.5	Teoría por competencias y el perfil de puesto	19
1.4.1.5.1	Requisitos del puesto	19
1.4.1.6	Tipos de competencias dentro del Perfil.....	20
1.4.1.7	Análisis del puesto	21
1.4.1.8	La naturaleza y propósito del análisis de puestos	22
1.4.1.8.1	Descripción del puesto	23
1.4.1.8.2	Especificación del puesto	24
1.4.1.8.3	Especificaciones de la persona	25
1.4.2	Desempeño laboral	27
1.4.2.1	. Definición	27
1.4.2.2	. Principales conductas que constituyen el desempeño laboral.....	27
1.4.2.3	Estándares de desempeño.....	28
1.4.2.4	Establecimiento de los criterios del desempeño laboral	29
1.4.2.4.1	Rasgos de personalidad	30
1.4.2.4.2	Comportamientos	30
1.4.2.4.3	Competencias	30
1.4.2.4.4	Logro de metas	31
1.4.2.4.5	Potencial de mejoramiento	31
1.4.2.5	Resultados del desempeño laboral	31
1.4.2.5.1	Resultados objetivos	32
1.4.2.5.2	Resultados conductuales personales.....	32
1.4.2.5.3	Resultados intrínsecos y extrínsecos	32
1.4.2.5.4	Resultados de satisfacción en el puesto.....	33
1.4.2.6	Evaluación del desempeño laboral	33

1.4.2.6.1	¿Qué evalúa?	34
1.4.2.6.1.1	Factores que generalmente se evalúan	34
1.4.2.6.2	¿Para qué evaluar el desempeño?	34
1.4.2.6.3	Procesos o etapas de una evaluación de desempeño	35
1.5	Marco conceptual.....	37
II.	GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	41
2.1	Datos institucionales	41
2.2	Definición.....	41
2.3	Historia	42
2.4	Visión.....	43
2.5	Misión.....	43
2.6	Organigrama	44
2.7	Consejo directivo.....	45
2.8	Gerencias	45
2.9	Agencias	46
III.	MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS	48
3.1	Material	48
3.1.1	Población.....	48
3.1.2	Marco Muestral.....	48
3.1.3	Unidad de Análisis	48
	Personal de la Gerencia de Créditos de AMA	48
3.1.4	Muestra.....	48
3.1.5	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	48
3.1.5.1	Técnicas.....	48

3.1.5.2 Instrumentos.....	49
3.2 Procedimientos	50
3.2.1 Diseño de contrastación	50
3.2.2 Operacionalización de variables.....	50
3.2.3 Procesamiento y análisis de datos.....	52
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1 Presentación de Resultados.....	54
A. Resultados – Análisis documental	55
A.1 Estructura del perfil de puesto según el Manual de organización y funciones	55
A.2 Evaluación del Curriculum vitae del personal en relación a su perfil de puesto (Ponderación)	63
B. Resultados cuantitativos – Aplicación test	64
B.1 Indicadores de resultados y metas	72
C. Resultados cualitativos – Aplicación entrevista.....	77
D. Prueba chi cuadrado.....	81
4.2 Discusión de resultados	82
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	98
ANEXO 1: RELACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE AMA, 1ER TRIMESTRE 2017	98
ANEXO 2: DISEÑO DE INSTRUMENTOS	99
CUESTIONARIO	101

LISTA DE COTEJOS	101
GUÍA DE ENTREVISTA.....	102
ANEXO 3: CONFIABILIDAD DEL TEST SEGÚN ALFA DE CRONBACH.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas</i>	64
Tabla 2: <i>Evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de personalidad</i>	65
Tabla 3: <i>Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento</i>	66
Tabla 4: <i>Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de mejoramiento</i>	67
Tabla 5: <i>Criterio del desempeño laboral: Competencia</i>	68
Tabla 6: <i>Sub criterios de los criterios del desempeño laboral</i>	69
Tabla 7: <i>Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto</i>	71
Tabla 8: <i>Resultados por saldo, mes de Enero</i>	72
Tabla 9: <i>Resultados por saldo, mes de Febrero</i>	73
Tabla 10: <i>Resultados por saldo, mes de Marzo</i>	74
Tabla 11: <i>Resultados por clientes, mes de Enero</i>	75
Tabla 12: <i>Resultados por clientes, mes de Febrero</i>	76
Tabla 13: <i>Resultados por clientes, mes de Marzo</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas	64
Figura 2. Evaluación del Criterio del desempeño laboral: Rasgos de personalidad.....	65
Figura 3. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento	66
Figura 4. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de Mejoramiento	67
Figura 5. Criterio del desempeño laboral: Competencia	68
Figura 6. Sub criterios de los criterios del desempeño laboral	70
Figura 7. Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto	71
Figura 8. Resultados por saldo, mes de Enero.....	72
Figura 9. Resultados por saldo, mes de Febrero.....	73
Figura 10. Resultados por saldo, mes de Marzo	74
Figura 11. Resultados por clientes, mes de Enero	75
Figura 12. Resultados por clientes, mes de Febrero	76
Figura 13. Resultados por clientes, mes de Marzo	77

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Realidad problemática

En los últimos años la globalización lleva a las compañías a querer crecer a la par de las necesidades que presenta el mercado, las cuales cada vez son más cambiantes y exigentes, es por ello que sus enfoques ya no sólo se centran en el producto o el servicio, sino más bien en el desarrollo del talento humano que hace posible todo ello.

Es así como hoy en día las organizaciones, desde la más grande hasta la más pequeña, buscan captar al mejor cliente externo, pero también a un “Gran” cliente interno, procurando que cada etapa de contacto y evaluación con su potencial colaborador, se desarrolle oportunamente, redefiniendo y puliendo aspectos que les permita identificar si su aspirante se ajusta al perfil de puesto, el compromiso que el trabajo exija y con la capacidad para tener el desempeño laboral que se busca alcanzar.

En el contexto Nacional, dentro del sector financiero se encuentran los bancos, Cajas y así también algunas ONG´s llamadas pequeñas “escuelas financieras”, destinando aproximadamente a un 80% de sus trabajadores a campo y a un 20% a oficina; a quienes se les consigna la captación de clientes, representado por el préstamo y la cobranza del mismo en fechas determinadas, pues el mercado moderno ya exige que la entidad vaya a ellos y ya no necesariamente ellos a la entidad. Dichas instituciones buscan más personal para poder acaparar todo tipo de carteras de clientes, buscando incorporar personal “que vaya aprendiendo en el camino” pero que realicen el trabajo, midiéndolos bajo indicadores y metas propuestas, que muestren su desempeño laboral en relación a lo que se obtiene y lo que se espera de ellos.

La ONG, Asociación Mujeres en Acción (AMA) del sector microfinanciero no escapa a esta realidad, porque busca incorporar talento humano que le permita cumplir con su propósito fundamental: Mejorar la calidad de vida de las personas, preferentemente mujeres, brindándoles servicios financieros. En tal caso AMA, específicamente la Gerencia de Créditos cuenta con un personal que asciende a 17, quienes en su mayoría son los que realizan el trabajo de campo, así mismo se presentan problemas cuando se contrasta al trabajador con su perfil de puesto, porque algunos de ellos “se ajustan” pero otros no, siendo este un punto fundamental que repercute en su desempeño laboral que se evidencia en el bajo rendimiento en cuanto a falta captación de clientes, saldos de cartera bajos, entre otros.

1.1.2 Enunciado del problema:

¿Se ajusta el perfil del personal exigido por el puesto, a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er. Trimestre del 2017?

1.1.3 Antecedentes

A nivel internacional

Celi y Condo (2011) en su tesis: *“Diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias, en la Caja del Seguro Social agencia Milagro”*, de la Universidad Estatal de Milagro, Milagro – Ecuador; tiene como objetivo general definir el efecto de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias en el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro.

El estudio constituye una investigación no experimental, se realizó una metodología para la identificación y evaluación del desempeño por competencias del personal de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, en donde se utilizó un diseño de tipo transversal y se aplicó métodos como las encuestas y entrevistas.

Los autores concluyen que la guía de competencias laborales busca integrar todos los procesos de gestión humana y desarrollarlos de forma razonable, lo cual permita a la organización capacitar a los funcionarios que es esencial si se quiere estructurar el modelo de gestión por competencias y debe ser adecuado a las necesidades reales de la organización ya que se pueden encontrar ciertas resistencias en la implementación del mismo.

Así mismo, la propuesta desarrollada por los investigadores va en el sentido de que la organización defina de manera oportuna y real las actividades, características y responsabilidades que conforman cada puesto, en combinación con la determinación puntual de las condiciones y atributos que debe poseer una persona para ocupar una posición en una empresa.

A nivel nacional

Revilla y Meza (2013) en su tesis *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013”*, de la Universidad Católica de Santa María- Arequipa, tiene como objetivo general analizar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013.

El presente estudio constituye una investigación descriptiva – correlacional, comparando las variables de clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A.

Los autores concluyen que el clima organizacional y desempeño laboral que desarrolla la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. no está dando los resultados más óptimos y esperados por la empresa debido a que el clima organizacional no es bueno ni el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa.

Durante la investigación los autores estudiaron las variables con la finalidad de que el aporte contribuya a que el personal de la institución tenga siempre en cuenta la importancia de las habilidades sociales que a su vez beneficiará el clima organizacional de la institución, pues así los trabajadores tendrán mejores oportunidades de desarrollo personal.

En la presente investigación los antecedentes, si bien es cierto permitirán que los autores fundamenten ciertos aspectos de la investigación, aun así, no guardan relación directa con la investigación realizada.

Becerra (2017) en su tesis *“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016”*, de la Universidad Católica de Santa María - Arequipa, tiene como objetivo general identificar las principales consecuencias del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores de la agencia Caja Sullana, Andrés Avelino Cáceres.

El presente estudio constituye una investigación explicativa, ya que buscó medir el Clima Organizacional para encontrar las causales de su influencia en el Desempeño Laboral.

El autor concluye que los elementos favorables del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana según la mayoría de trabajadores son: Valores colectivos, es decir la armonía que existe entre los trabajadores, trabajo en equipo, solución de problemas.

La investigación tiene como estudio la relevancia científica pues significa un aporte, es decir, un nuevo conocimiento, al establecer metodológicamente la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016.

A nivel local

Abanto (2011) en su tesis *“Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo, departamento de Finanzas del área de caja general”* de la Universidad Nacional de Trujillo, tiene como objetivo Determinar el grado de relación que existe entre el nivel de Inteligencia emocional y el nivel de desempeño laboral que desarrollan los trabajadores de la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo – Departamento de finanzas del área de caja general. Para el siguiente estudio se usaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: Análisis documental, test de evaluación y entrevista; utilizando el diseño descriptivo-correlacional.

El estudio concluye que las dimensiones que se miden en el desempeño laboral son la habilidad de alcanzar metas, el poder de conciliar objetivos personales con los de la organización, la habilidad de hacer mejor el desempeño laboral, la capacidad de reducir errores en el trabajo y la habilidad de mejorar las funciones encomendadas.

Así mismo en dicha investigación se estudió el grado de influencia de los criterios de la inteligencia emocional como la motivación y habilidades del trabajador, por otro lado, queda aún por profundizar el desempeño en término de resultados numéricos, para contrastarlo con lo que los datos cualitativos nos muestren sobre el desempeño laboral.

Saldaña (2015) en su tesis *“Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región La Libertad de la ONG Manuela Ramos”* de la Universidad Nacional de Trujillo, tiene como objetivo del estudio: Determinar la influencia de la Inteligencia emocional en el desempeño laboral del personal de la Unidad microfinanciera Credimujer – Región La Libertad de la ONG Manuela Ramos. Para el siguiente estudio se usaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: Encuesta y análisis documental; utilizando el diseño correlacional – no experimental.

El estudio concluye que de acuerdo al análisis aplicado a los colaboradores de la ONG Manuela Ramos – Credimujer, se permitió conocer características personales y referentes a su desempeño en su puesto de trabajo, facilitando así en el futuro mantener y fortalecer los puntos fuertes de las capacidades del talento humano en la empresa.

Dicha investigación, se basa en que la ONG debe promover el desarrollo de las habilidades sociales como la empatía del personal, con la finalidad de mejorar de este modo su desempeño laboral referido al empleo de estrategias al interactuar con sus socias actuales y potenciales, pero así también presenta una carencia en identificar si a través de su perfil de puesto, se tiene la estructura actitudinal y de habilidades, para que se identifique a los colaboradores que tienen una buena inteligencia emocional al afrontar la actividad diaria en su puesto de trabajo.

1.1.4 Justificación

a. Teórica

El presente trabajo de investigación tiene como bases teóricas respecto al perfil de puestos lo sustentado por Idalberto Chiavenato además de lo sustentado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), enfatizando los conocimientos, habilidades y valores de una organización; en tanto que, para investigar sobre el desempeño laboral de la ONG, Asociación Mujeres en Acción, se tomó como referencia la teoría propuesta por Mondy (2010) sobre los criterios del desempeño laboral.

b. Metodológica

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo respaldado en la validación de los instrumentos de recolección de datos. En tal sentido se tomará como referencia al test de desempeño laboral validada en la tesis de grado “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa publicidad y servicios generales Boga s.a. que labora en el campus UPAO de la ciudad de Trujillo en el año 2016”.

c. Social

La Asociación Mujeres en Acción, tiene una dinámica institucional basada en 3 ejes: La microfinanzas, Responsabilidad social y desarrollo de la comunidad, en tal sentido la presente investigación busca definir el perfil adecuado para lograr mejores resultados que contribuyan al crecimiento económico de las

personas a través del otorgamiento de créditos, que muy bien supervisados van a contribuir a respaldar los programas de responsabilidad social en beneficio de las zonas vulnerables de la ciudad de Trujillo, tales como: Programa Profece "mujeres emprendedoras", programa de motivación y capacitación "crecer y emprender juntos", programa de responsabilidad social "mi barrio progresa" , programa "promoviendo el emprendimiento entre rejas" entre otros programas que se vienen desarrollando en la ciudad de Trujillo.

d. Práctica

El aporte de la investigación está orientado a destacar la importancia de un perfil del personal que no solamente comprenda el aspecto cognitivo, habilidades y destrezas, sino también la parte actitudinal; vinculado con la iniciativa, capacidad de respuesta y la proactividad, teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, que este caso constituye una ONG cuya actividad económica es brindar microcréditos.

Servirá como antecedente para futuras investigaciones, ya que es el primer estudio vinculado a una ONG en cuanto a perfil y desempeño laboral.

Se beneficiará la institución y los directivos, al obtener mayor productividad vinculada a la captación y recuperación de crédito ya que se está identificando la importancia de un buen perfil de puesto, que sea cubierto por un personal que encaje y por ende contribuya a alcanzar las metas planteadas.

1.2 Hipótesis

Hi: El perfil del personal exigido por el puesto se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA).

H0: El perfil del personal exigido por el puesto no se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el perfil del personal exigido por el puesto se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er. Trimestre del 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los perfiles de puesto del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA.
- Evaluar el curriculum vitae del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA.
- Evaluar los criterios de desempeño laboral del personal en la Gerencia de Créditos de AMA vinculados al logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.
- Evaluar si el personal que se ajusta y no se ajusta al perfil de puesto tiene un desempeño laboral bueno, regular o malo en la Gerencia de Créditos de AMA.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Perfil del personal

1.4.1.1 Definición

Según la Universidad de Sevilla (2015) afirma:

“El perfil del personal es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión”.

Se dice entonces que el Perfil del personal engloba capacidades y competencias, estructuradas en conocimientos, habilidades y valores, permitiendo a la persona hacer frente a responsabilidades y deberes, dentro de un marco laboral en el que se desempeñe.

Así mismo Gestipolis (2001) afirma:

El perfil personal consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

El perfil del personal está compuesto por un conjunto de estándares que describen:

- Los resultados que el personal debe lograr en el desempeño de una función laboral.
- Los contextos en los que ocurre ese desempeño.
- Lo que debe saber.
- Las habilidades que debe poseer.
- Las actitudes que debe mostrar.
- Las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.

1.4.1.2 Las competencias esenciales en el perfil

Según (Chiavenato, 2009) afirma:

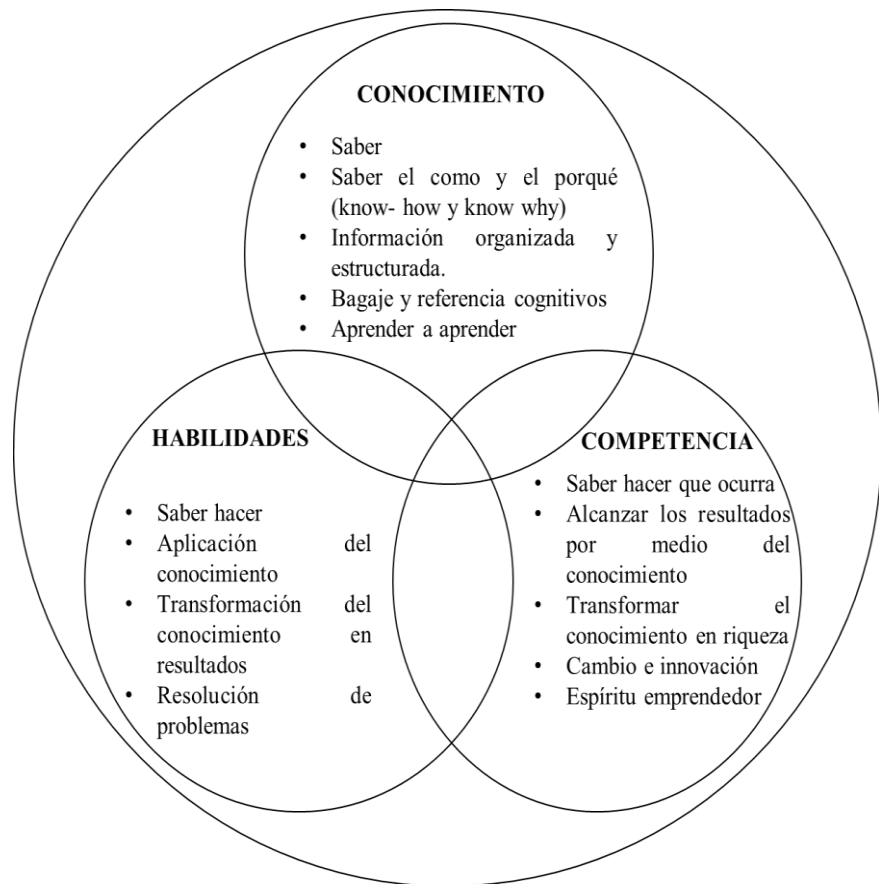
En un mundo que se caracteriza por una feroz competencia, las organizaciones tienen un creciente interés en identificar sus competencias básicas. La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de las demás.

Así, desde el punto de vista de la organización, una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada. Lo importante es la integración de las competencias básicas, lo cual es resultado del aprendizaje colectivo de la organización (en especial de su forma de coordinar diversas habilidades de producción), la inclusión de distintas corrientes de tecnologías y la innovación. (p. 200 - 201)

Según el autor, las organizaciones tienen un interés por generar una competencia básica, el cual permita a la organización tener un crecimiento técnico y tecnológico en conjunto con los conocimientos, habilidades y competencias permitiendo a la organización tener clientes con valor único y así diferenciarse de las demás organizaciones.

En la figura 2 que desarrolla Chiavenato, el conocimiento se basa en el saber, en obtener una información organizada y estructurada, obtener un bagaje y referencias cognitivas, que le permita seguir aprendiendo; así mismo, las habilidades es saber hacer, aplicando el conocimiento aprendido para la obtención de resultado y resolución del bagaje de problemas; y las competencias es saber hacer que ocurra teniendo como

base los conocimientos aprendidos, el cual le permita transformar las riqueza en conocimientos, teniendo un espíritu emprendedor.



Cuadro 2: *La cadena conocimiento- habilidad- competencia.*

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2009)

1.4.1.3 Perfil del puesto

1.4.1.3.1 Definición

Según , Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) afirma:

El perfil de puesto es la descripción y la especificación de los requisitos. Normalmente en la descripción se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos: qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo. (p. 130)

Mientras que la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (2013) afirma:

“Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto”. (p. 2)

Según, Peiró (2013) afirma:

El puesto es el conjunto de tareas que puede ser realizado por trabajadores individuales. Un puesto se descompone en sus elementos más simples: las tareas. Es decir, cada puesto está conformado por un conjunto de tareas que la persona que ocupa un puesto debe realizar. Los puestos, por tanto, se definen a partir de la descripción de las tareas que los configuran. Es decir, existe una relación jerárquica entre tareas y puestos. (p.100)

1.4.1.3.2 Diseño del puesto

Chiavenato (2011) especifica cuatro condiciones fundamentales para el diseño de puesto las cuales son: (p.172)

- El conjunto de actividades u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- Como ejecutar ese conjunto de actividades u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación que tiene con la jefatura del área en el que se encuentra desempeñando.
- A quien supervisa o dirige el ocupante con sus subordinados.

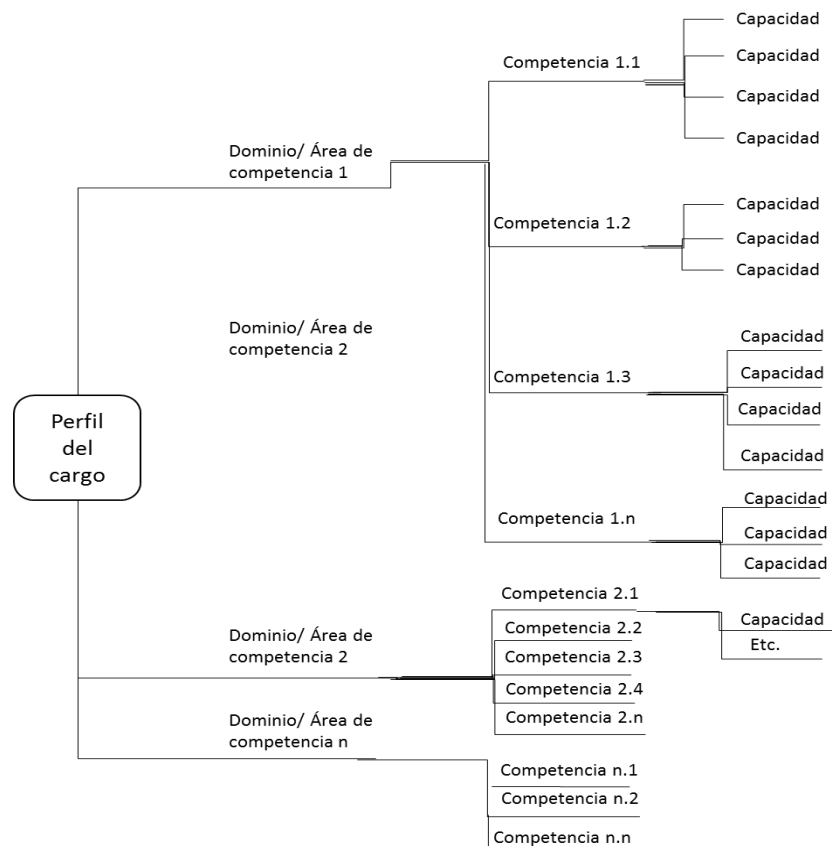
Sin embargo, el diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objetos de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de un ocupante.

1.4.1.4 Perfil de1 cargo por competencias

Según Hoyos (2010) afirma:

Por perfil de cargo por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesión u oficio. (p.19)

Por lo tanto, el autor en su teoría refleja acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, siempre y cuando tengan como base fundamental el dominio y la competencia existente en cada área.



Cuadro 1: Estructura del perfil de cargo por competencias

Fuente: Proyecto Mecesus-TAL 0101

La estructura de un perfil de cargos por competencias está compuesta, de una parte, por dominios de competencias, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad. (p. 20)

Siendo necesario priorizar en el ámbito de aplicación de las competencias, es posible clasificarlas en tres aspectos fundamentales las cuales son:

Cognitivas

El principal aspecto de la estructura del perfil de puesto por competencia se fundamenta en que todo participante de un área debe de tener como base, conocimientos disciplinarios o generales relativos a las ciencias básicas; el énfasis de esta competencia está dado por el saber comprender, analizar y tratar la información relevante, relacionar o sintetizar un determinado conocimiento, fenómeno o sistema.

Procedimentales

El segundo aspecto permite saber proceder a una determinada situación; es decir, elaborar una determinada estructura tales como proyectos, operar con determinados sistemas tecnológicos, preparar un balance, estableciendo una estrategia de defensa jurídica de un cliente, entre otros.

Interpersonales

Este tercer aspecto permite que exista la cooperación entre otros con la función de obtener un objetivo común; es la capacidad para saber comportarse en distintas situaciones y ser capaz de captar e interpretar señales de los interlocutores.

De tal modo, que también es posible clasificar las competencias en función de su foco material, permitiendo evaluar otros aspectos fundamentales:

- **Fundamentales, genéricas o transversales**

Este aspecto permitirá evaluar la comunicación, creatividad, síntesis u otras presentes en la mayoría de las personas. Pueden ser de tipo sistémico, instrumental o interpersonal.

- **Disciplinarias o generales**

Se fundamenta en las ciencias básicas, las humanidades o las artes, que ponen el énfasis a los conjuntos estructurados de conocimientos específicamente formateados por cada disciplina o campo de conocimientos. Pueden ser de tipo cognoscitivo, metodológico o tecnológico respectivamente.

- **Específicas o profesionales**

Típicas de cada una de las profesiones. Pueden obtener relación, en una proporción importante del aspecto, con aquellas de otras profesiones pertenecientes a la misma familia de ocupaciones.

1.4.1.5 Teoría por competencias y el perfil de puesto

Vásquez quien es citado por Torres (2010) afirma:

“La competencia es un constructo, es un modelo hipotético al que no tenemos acceso directo, sino a través de sus componentes”

El autor expresa los siguientes componentes basados en:

- Conocimiento y solución de problemas
- Manejo de técnicas
- Aptitudes

1.4.1.5.1 Requisitos del puesto

El autor indica que los requisitos del puesto están basados en lo que generalmente siempre se exige como los estudios, experiencia y características personales, todo esto en contraste con el perfil del puesto. En los últimos años surgió la idea de que los requisitos también deben identificar:

- a. Habilidades
- b. Conocimientos
- c. Valores y otras características personales necesarias para satisfacer el contenido del puesto en determinados entornos.

1.4.1.6 Tipos de competencias dentro del Perfil

Ernst & Young Consultores (2008) explica dos tipos de competencias:

- a. Por dificultad de adquisición:
 - Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
 - Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
 - Capacidades (Valores): Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.
- b. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:
 - Comunicación: Capacidad para hablar en público, expresión oral y escrita fluida.
 - Gerencia/gestión: Planificación, dirección de quipos, liderazgo, resolución de conflictos.
 - Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
 - Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
 - Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.
 - Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Así el autor expone:

“La aplicación más utilizada es la adaptación de las características de cada empresa a la clasificación de las competencias” (p.8)

1.4.1.7 Análisis del puesto

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2007)

“El propósito del análisis de puesto es ofrecer una descripción objetiva del puesto mismo. El contenido del puesto se refiere a las actividades que exige el puesto. Según el análisis del puesto específico que se utilice, esta descripción puede tener un alcance amplio o estrecho”. (p. 178)

Los autores señalan un método general que utiliza el análisis funcional del puesto (AFP), que describe los puestos en términos de:

- Lo que el colaborador del puesto realiza en función con los datos, personas y trabajos.
- Los métodos y técnicas que utiliza el colaborador del puesto.
- Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza el colaborador en su puesto.
- Los materiales, productos, materias o servicios que produce colaborador.

Los tres primeros aspectos se relacionan con las actividades que realiza el colaborador del puesto. El cuarto aspecto se asocia con el desempeño del colaborador en el puesto. El AFP describe los puestos de manera que sirvan como base para clasificarlos de acuerdo a cualquiera de las cuatro dimensiones.

El otro método es el cuestionario de análisis de puesto (CAP), considera estos factores humanos al analizar los siguientes aspectos del puesto:

- Fuentes de información básicos para el desempeño correcto del puesto.
- Procesamiento de la información y toma decisiones trascendentales para el desempeño en el puesto.
- Actividad y destreza física que requiere el puesto.
- Relaciones interpersonales que requiere el puesto.
- Reacciones de los colaboradores a las condiciones del trabajo del puesto.

1.4.1.8 La naturaleza y propósito del análisis de puestos

Según Tyson (2011)

El análisis de puestos es una función clave en la administración de personal; es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del staff; también, es un prerequisite para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo. (p. 91-95)

El sistema que se examina se basa en tres aspectos:

- Descripción del puesto: es la descripción de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias que constituyen un puesto.
- Especificación del puesto: es una especificación de las habilidades, conocimientos y actitudes empleadas para poder desempeñarse de manera efectiva en un puesto.
- Especificación del personal: es la definición de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñarse en el trabajo de modo práctico, se usa principalmente en la selección de personal.

1.4.1.8.1 Descripción del puesto

El autor explica que este hace referencia a las tareas y circunstancias que constituyen el puesto y enlista algunos puntos que se pueden tomar en consideración:

- Información básica: Título y grado exactos (si es el caso). Número de vacantes. Localización(es).
- Propósito: Objetivos y su relación con el propósito de la organización.
- Tareas: Principales tareas y áreas claves. Tareas ocasionales. Obligaciones secundarias. Horario de trabajo.
- Estándares: Criterios que indican si las tareas se han realizado con eficiencia.

- Responsabilidades: La posición del puesto en la estructura organizacional.
- Ambiente físico y social: Características particulares del ambiente laboral.
- Capacitación /educación: Planes de capacitación para que los nuevos empleados tengan los niveles deseados de desempeño.
- Oportunidades de desarrollo: Las oportunidades a los nuevos empleados en promoción y desarrollo profesional.
- Condiciones de contratación: Salarios y otros emolumentos y beneficios.
- Asociaciones y uniones comerciales: Uniones propias/asociaciones de staff. Condiciones de cierre.
- Circunstancias laborales: Circunstancias personales y domésticas.

1.4.1.8.2 Especificación del puesto

El autor en este punto comenta que la especificación del puesto describe el conocimiento, habilidades y actitudes que se demandan para desempeñar el trabajo de manera efectiva. El formato más sistemático consta de cuatro columnas:

- Primera: Lista de las tareas componentes del puesto, basada en la descripción de este.

- Segunda: Contiene los distintos tipos de conocimientos necesarios para cada tarea.
- Tercera: Es la que presenta más dificultades debido a los problemas para identificar y definir las habilidades. Las habilidades pueden ser intelectuales, manuales y sociales.
- Cuarta: La columna de las actitudes crea problemas similares de identificación, definición y especialmente de medición, debido a la complejidad psicológica y una falta de conocimiento al respecto.

1.4.1.8.3 Especificaciones de la persona

Se entiende como la interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo, usándose principalmente en la selección de personal.

El plan de siete puntos desarrollado en el libro del autor está dado por el profesor Rodger del National Institute of Industrial Psychology, quien indica que esto permitirá tener un mayor conocimiento sobre los aspectos personales que el colaborador adquiera y pueda cumplir un buen desempeño en un puesto, ya que tendrá que cumplir con los siguientes aspectos:

- Físico: Salud, físico, edad, apariencia, presencia y lenguaje.
- Dotes: Dotes académicas, capacitación recibida, experiencia y habilidades y conocimientos adquiridos.
- Inteligencia: Inteligencia general, habilidades específicas y medios para evaluar.
- Aptitudes especiales: Por ejemplo: mecánicas, manuales, verbales, numéricas, artísticas, etcétera.
- Intereses: Interés personales como posibles indicadores de aptitudes, habilidades o cualidades personales.
- Disposición: Característica de personalidad necesaria
- Circunstancia: Circunstancia personales y domésticas.

1.4.2 Desempeño laboral

1.4.2.1. Definición

Según Tosi (2013)

El desempeño laboral tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, es así que para un buen desempeño laboral resulta vital que los trabajadores entiendan bajo ciertos criterios cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que se deben cumplir. (p. 20)

1.4.2.2. Principales conductas que constituyen el desempeño laboral

Robbins y Judge (2013)

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. (p. 655)

Así mismo los autores señalan que actualmente se reconocen 3 tipos principales de conductas que conforman el desempeño laboral

- Desempeño de la tarea: Enfocada al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades, ya sea de producción o simplemente tareas de acuerdo al puesto.
- Civismo: Aquí explican el tipo de empatía que se puede tener con los miembros de la organización y la identificación con sus objetivos y valores enfocados a la mejora individual y organizacional.

- Falta de productividad: Se refiere a conductas que dañan la organización.

En conclusión, manifiestan que la mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera, hacen énfasis en el siguiente ejemplo: Un trabajador que cumple con las tareas, pero tiene actitudes dañinas, no es considerado bueno, igual a la inversa, si es empático y tiene buenas actitudes, pero no cumple con su labor, tampoco es considerado bueno.

1.4.2.3 Estándares de desempeño

Snell y Bohlander (2008) afirman:

“Estos estándares deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. (p. 352-354)”

Estos autores toman en cuenta cuatro consideraciones básicas: la relevancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

a. Relevancia estratégica

Se refiere a la relación de los objetivos estratégicos de la organización con la eficiencia y eficacia del desempeño laboral. Es decir, el porcentaje de ventas que se busca alcanzar con determinado producto o servicio en un periodo de tiempo, se traducirá en los estándares de desempeño para sus trabajadores en base a ello.

b. Deficiencia de criterios

Explica que muchas veces al establecer los estándares de desempeño no se logra captar todo lo que implica la responsabilidad del trabajador, porque sólo se considera un criterio (ingreso por ventas) y excluyen otras más importantes, aunque menos cuantificables (servicio al cliente); entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.

c. Contaminación de criterios

Hay factores fuera de control del empleado, es así que los autores dan un ejemplo: Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas.

d. Confiabilidad

Son las medidas que son consistentes entre los evaluadores o un evaluador en el tiempo, en relación a la medición de desempeño del trabajador

1.4.2.4 Establecimiento de los criterios del desempeño laboral

Mondy (2010) indica:

“Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento”. (p. 243-245)

1.4.2.4.1 Rasgos de personalidad

El autor comenta que estos pueden ser tomados siempre y cuando estén relacionados con el desempeño en el trabajo designado, así expone algunos rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y demás actitudes, si es que se demuestra que tienen conexión con lo que el trabajador desempeña.

1.4.2.4.2 Comportamientos

En este punto, exponen que cuando los resultados de las tareas designadas son difíciles de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Los comportamientos que la organización desea se obtengan, podrían también ser adecuados como criterios de la evaluación en ese caso si estos se reconocen y recompensan, los trabajadores tenderán a repetirlos.

1.4.2.4.3 Competencias

Estas incluyen conocimientos, habilidades, rasgos de la personalidad e incluso distintas formas de comportamiento, el autor hace mención de Dick Grote, president de Grote Consulting Corporation quien añade que el trabajador tiene ciertas competencias que muchas veces son específicas para un determinado puesto.

1.4.2.4.4 Logro de metas

Este criterio se refiere al aspecto más importante al momento de evaluar el desempeño laboral, el logro de metas, muchas de las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios. Adicionado a esto se explica que para obtener resultados positivos se debe alinear al trabajador con la organización hacia una misma meta, pero también se le deberá proporcionar los recursos necesarios, así el trabajador buscará ser eficiente y eficaz una vez que se los den.

1.4.2.4.5 Potencial de mejoramiento

El autor expone que las organizaciones al momento de evaluar también deben considerar el futuro incluyendo los comportamientos y resultados que se esperaran del trabajador, y así lograr las metas planteadas. El hecho de incluir el potencial en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera.

1.4.2.5 Resultados del desempeño laboral

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) analizan los resultados del desempeño que tienen valor para la organización y el individuo. (p.176-177)

1.4.2.5.1 Resultados objetivos

El autor explica que para cada puesto de trabajo se determinan estándares implícitos y explícitos en relación a estos resultados, indicadores como la producción (cantidad y calidad de la producción) son más explícitos, pero tampoco se debe olvidar que existen otros como, por ejemplo, el ausentismo, los retrasos y la rotación de personal, que muchas veces pasan como sean implícitos.

1.4.2.5.2 Resultados conductuales personales

Este resultado se refiere a que el ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo. Reacciona al presentarse o ausentarse de forma regular, al permanecer en el puesto o al renunciar. Además, hay problemas fisiológicos y relacionados con la salud que pueden derivarse como consecuencia del desempeño laboral. El estrés relacionado con el desempeño laboral contribuye al deterioro físico y mental; de esto también se derivan accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación.

1.4.2.5.3 Resultados intrínsecos y extrínsecos

Entre los resultados del puesto se hallan los resultados de trabajos intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de los individuos a sus puestos. En un sentido general, un resultado intrínseco es objeto o suceso que se deriva de los esfuerzos del trabajador y no necesita la participación de

ninguna otra persona. De manera más llana, se trata de un resultado claramente relacionado con una acción del trabajador.

Los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que se derivan de los esfuerzos de los trabajadores en conjunto con otros factores o personas no directamente relacionadas con el puesto mismo. El sueldo, condiciones laborales, compañeros de trabajo e incluso la supervisión son objetos en el lugar de trabajo que en potencia son resultados del puesto, pero que no forman una parte fundamental del trabajo. Tratar con los demás y las interacciones de amistad son fuentes de resultados extrínsecas. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, p. 177)

1.4.2.5.4 Resultados de satisfacción en el puesto

Aquí el autor expone que el resultado varía de acuerdo a la percepción que el trabajador tenga sobre su puesto de trabajo, reacción a ello será la actitud que adopte en el desempeño de sus tareas, esto es influenciado tanto por resultados intrínsecos como extrínsecos.

1.4.2.6 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, 2013)

1.4.2.6.1 ¿Qué evalúa?

Matos (2013) afirma:

“Se evalúa las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado y el Potencial de desarrollo”.

1.4.2.6.1.1 Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

1.4.2.6.2 ¿Para qué evaluar el desempeño?

Villacís (2017) sostiene:

“Un sistema de evaluación del desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador”.

Así mismo el autor indica que con este sistema es posible:

- Visualizar el rendimiento progresivo del trabajador, así como la relación entre los objetivos de su empresa con sus objetivos personales.
- Determinar las responsabilidades y prioridades de cada trabajador.
- Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad en general de la empresa.
- Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).
- Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

1.4.2.6.3 Procesos o etapas de una evaluación de desempeño

Rivas, González y Navarro (2012) establecen las siguientes etapas:

- a. Definir objetivos
- b. A quien está dirigido: Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
- c. Quién es el evaluador: Puede ser un jefe de sector.
- d. Quién revisará la evaluación: Puede ser un gerente superior.
- e. Periodicidad: Si será de aplicación anual, semestral, etc.
- f. Elección del método.
- g. Capacitación del evaluador: Se le debe comunicar:

objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

- h. Puesta a punto del sistema: Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
- i. Aplicación: Se pone en funcionamiento el procedimiento.
- j. Análisis: Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
- k. Utilización de los resultados.
- l. Comunicación de los resultados: Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

1.5 Marco conceptual

- Perfil del personal:

El perfil del personal es una síntesis de las competencias, aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos, mediante una estructura de requisitos dentro del perfil. Universidad de Sevilla (2015)

- Desempeño laboral:

Es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales bajo ciertos criterios que hacen posible su medición. Fincowsky y Krieger (2011)

- Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa. Villacís (2017)

- Motivación

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Santos (2012)

- Competencias

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizand recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y

éticamente responsables con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente. Chávez y Bozo (2014)

- Actitud

Es la predisposición, la motivación y el comportamiento mismo que muestra el individuo en relación con la tarea a desempeñar. Fincowsky y Krieger (2011)

- Aptitud

Es la capacidad de desempeñar una función determinada. Fincowsky y Krieger (2011)

- Perfil de puesto

Descripción de cómo difiere un puesto en relación a otro en términos de exigencias de conocimiento, habilidades necesarias y los valores en relación con la empresa. Konopaske, Matteson y Ivancevich (2007)

- Puesto de trabajo

“La integración por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa” Chiavenato (2011)

- Análisis del puesto

“Descripción de cómo difiere un puesto en relación con otro en términos de exigencia, actividades y habilidades necesarias”. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)

- Diseño de puesto
 “Es la forma en que las organizaciones definen y estructuran los puestos”. Griffin y Moorhead, (2010)

- Liderazgo
 Naranjo y Giraldo (2014) citan a García (2011) quien define como
 “La capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores”

- Trabajo en equipo
 “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. Suárez (2015)

- Logro de resultados
 “Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización”. Universidad de Cádiz (2017)

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

II. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Datos institucionales

- Número de RUC: 20178837398
- Razón social: ASOCIACION MUJERES EN ACCIÓN
- Tipo Contribuyente: ASOCIACIÓN
- Nombre Comercial: AMA
- Fecha de Inscripción: 29/09/1993
- Fecha de Inicio de Actividades: 22/09/1988
- Dirección del Domicilio Fiscal: cal. Manuel Cavero y Muñoz
Nro. 126 Int. 150 Urb. Las Quintanas La Libertad - Trujillo –
Trujillo

2.2 Definición

Es una Asociación Civil sin fines de Lucro que desde 1988 se encuentra comprometida con el desarrollo de la Región La Libertad. Participan activamente en la ejecución de programas y proyectos sociales para la población menos favorecida y en la capacitación y otorgamiento de pequeños créditos para los emprendedores que necesitan.

Con los años de experiencia se han fortalecido como institución y eso ha permitido extender su trabajo a zonas peri urbana y rural, con la finalidad de seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo personal de los beneficiarios y sus familias.

2.3 Historia

Asociación Mujeres en Acción inicia sus actividades el 5 de setiembre de 1988 en la ciudad de Trujillo, capital de la Región La Libertad, al norte del Perú. Su creación fue a iniciativa de un grupo de mujeres con emoción social, quienes se agruparon para proyectarse a la comunidad, especialmente en zonas que se encontraban en desventaja.

Los primeros años, Ama priorizó su trabajo con mujeres de organizaciones sociales de base de las zonas más deprimidas de Trujillo, considerando que la opción más viable para cumplir el propósito de largo alcance era a través de la educación y así lo hizo con éxito la primera década de gestión.

En el año 1993, Ama se constituyó oficialmente como Organismo No Gubernamental de Desarrollo, lo que significó colocar por primera vez en la agenda de trabajo la elaboración de proyectos de desarrollo. Fue en el año 1998 en que finalmente accedieron a recursos a través de la institución Manos Unidas de España, gracias a quienes se realizó la ejecución de un proyecto de créditos y capacitación para mujeres con pequeños negocios, el mismo que por su éxito en la buena administración, fue la semilla para el programa de créditos que luego se implementó y viene funcionando hasta la actualidad como un programa institucional siempre dirigido a emprendedores con pequeños negocios en zonas peri urbanas y rurales de la Región La Libertad.

Han transcurrido más de dos décadas desde que comenzaron su labor social en Trujillo, tiempo durante el cual la institución se ha fortalecido logrando aumentar el número de actividades que ofrecen en lo social y con el programa de créditos, al punto que su campo de acción ahora

llega a otras localidades. En la actualidad Ama cuenta con Agencias en Trujillo, Virú, Paiján, Pacasmayo, Otuzco, Santiago de Chuco, Huamachuco y San Miguel.

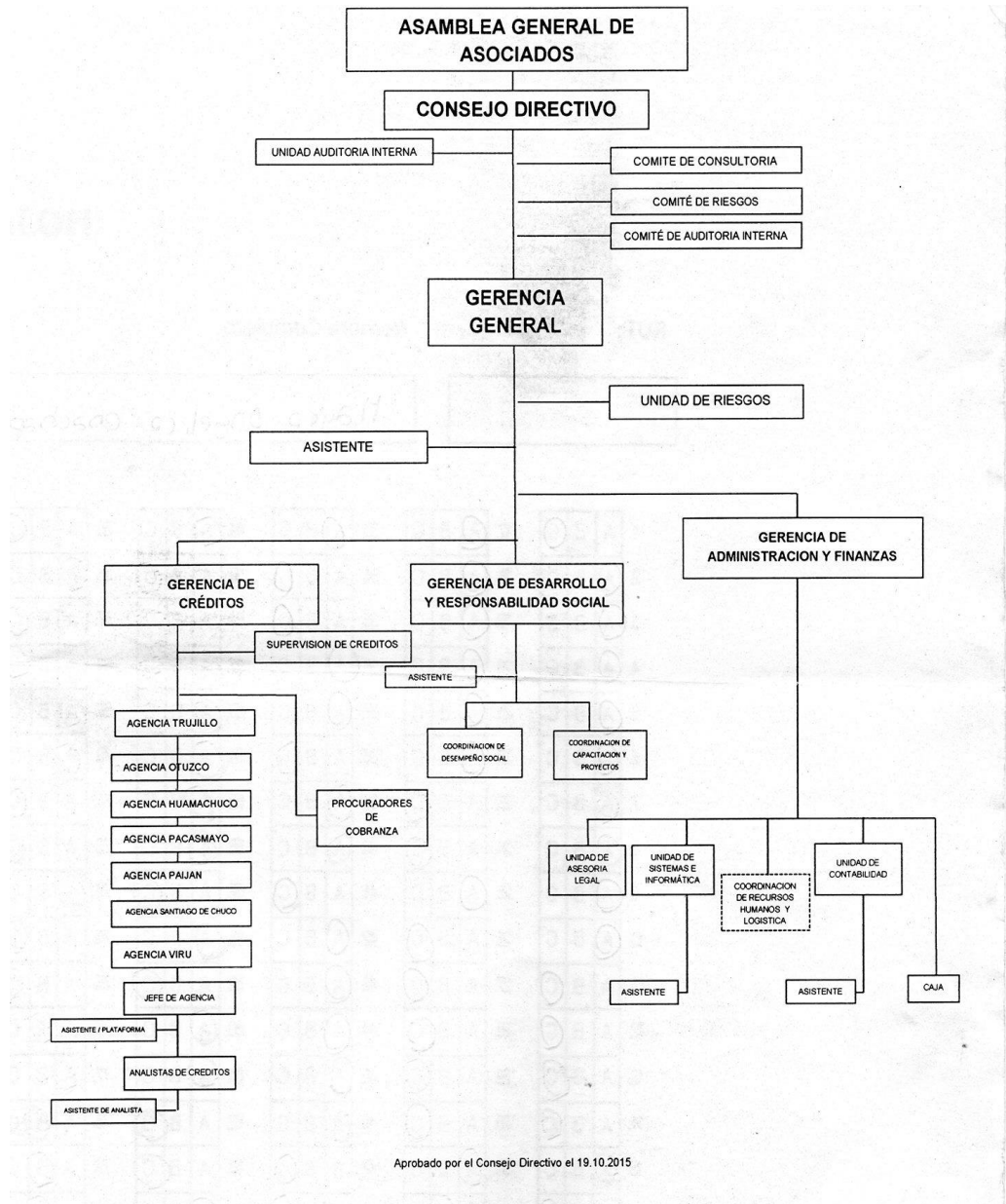
2.4 Visión

Ser una institución competitiva y solidaria, reconocida a nivel nacional por ofrecer productos y servicios financieros, de capacitación y programas sociales de calidad en forma oportuna.

2.5 Misión

Somos una institución con responsabilidad social comprometida en mejorar la calidad de vida de las personas, preferentemente mujeres, brindándoles productos y servicios financieros, de capacitación y programas sociales con valor agregado de acuerdo a sus expectativas.

2.6 Organigrama



Cuadro 03: Organigrama de AMA
Fuente: Ama.org

2.7 Consejo directivo

- Eyilda Mecq Medina- Presidenta
- Gavina Santa María Morillo- Vicepresidenta
- María Isabel Jáuregui Calderón- Secretaria
- Marlyn Vega Esparza- Tesorera
- Rosa Julia Gulman Checa- Vocal
- Nancy Roncal Reyes- Vocal

2.8 Gerencias

- Luis Carlos Santa Maria Mecq- Gerente General
- Margarita Malca Alcántara- Gerente de Administración y Finanzas
- Rosa Urtecho Vargas- Gerente de Desarrollo y Responsabilidad Social
- Javier Recalde Sagástegui- Gerente de Créditos
- Karina Gamboa Castillo- Jefa de la Unidad de Auditoría Interna
- Ney López Villalobos- Jefe de la Unidad de Contabilidad
- Julio Ortiz Ruíz- Jefe de la Unidad de Sistemas e Informática
- José Miguel Zavaleta Pisfil- Jefe de la Unidad de Asesoría Legal

2.9 Agencias



Ama Perú
Fuente: Ama. Org

AGENCIA	CRÉDITOS	SALDO
TRUJILLO	1626	1797412.18
VIRU	858	924720.51
PAIJAN	1090	1017455.91
PACASMAYO	1141	1084961.29
SANTIAGO DE CHUCO	341	377647.94
HUAMACHUCO	498	584232.11
OTUZCO	511	673501.25
SAN MIGUEL	156	234630.71
TOTAL	6231	6694561.90

Cuadro 05: Número de créditos por Agencia de Ama
Fuente: Asociación Mujeres en Acción - 2017

CAPÍTULO III

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

III. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Material

3.1.1 Población

La población está conformada por el personal que labora dentro de la Gerencia de créditos de AMA, que ascienden a un total de 17.

3.1.2 Marco Muestral

El marco muestral lo compone en su totalidad el personal de la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción en la ciudad de Trujillo. (ANEXO 1)

3.1.3 Unidad de Análisis

Personal de la Gerencia de Créditos de AMA

3.1.4 Muestra

Por ser la población pequeña, el tamaño de la muestra será igual a la población muestral que labora en la Gerencia de créditos de AMA en la ciudad de Trujillo.

3.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.1.5.1 Técnicas

- **Entrevista:** Esta técnica permitirá la recolección de información mediante el contacto directo con una persona fundamental para la toma de decisiones, el Gerente de Créditos, a quien se le realizará una entrevista previamente estructurada.
- **Análisis documental:** Se aplicará esta técnica mediante la obtención de información en el manual de organización y funciones (MOF) y reportes sobre indicadores de resultados correspondientes al 1er trimestre del 2017.

- **Encuesta:** Esta técnica permitirá la recolección de datos por medio de una cédula de cuestionario previamente establecida, que se aplicará al personal de la Gerencia de Créditos.
- **Observación:** Hará posible que analicemos el currículum del personal en contraste al perfil del puesto que desempeñan dentro de AMA.

3.1.5.2 Instrumentos

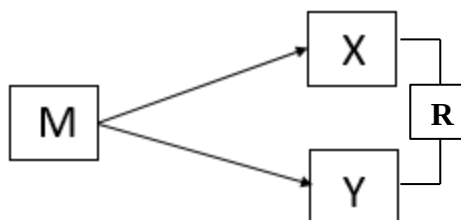
- **Guía de entrevista:** Incluye una serie de preguntas abiertas, que se realizará al Gerente de Créditos, mediante una conversación en contacto directo con nosotros los entrevistadores.
- **Ficha de registro de datos:** Este instrumento nos servirá para poder registrar información relevante tomadas de fuentes primarias, permitiendo así desarrollar nuestro proyecto de investigación.
- **Cuestionario:** Contiene un conjunto de preguntas a recoger, procesar y analizar sobre el desempeño en AMA.
- **Lista de cotejos:** Contiene ítems con respuestas cerradas de SI o NO, permitiendo contrastar el currículum del personal y ver si cumple o no cumple con lo que indica su perfil de puesto.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis documental	Ficha de Registro de datos
Encuesta	Cuestionario
Observación	Lista de cotejos

3.2 Procedimientos

3.2.1 Diseño de contrastación

Se aplicó el diseño descriptivo- correlacional de un sólo grupo, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M: Personal de la Gerencia de créditos de AMA

X: Perfil de personal

R: Relación

Y: Desempeño laboral del personal

Este diseño tiene como muestra de estudio al personal de la Gerencia de créditos de Ama, con el propósito de establecer la relación que existe entre el perfil del personal y el desempeño laboral, a fin de establecer la existencia de una relación directa entre el perfil del personal exigido por el puesto y el desempeño laboral del personal.

3.2.2 Operacionalización de variables

TITULO : “PERFIL DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN (AMA), TRUJILLO - 1ER. TRIMESTRE DEL 2017”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OPERATIVIZAR VARIABLES					TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
		VARIABLES	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES		
¿Se ajusta el perfil del personal exigido por el puesto, a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er. Trimestre del 2017?	Hi: El perfil del personal exigido por el puesto se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA).	PERFIL DEL PERSONAL	El perfil del personal es una síntesis de las competencias, aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos, mediante un estructura de requisitos dentro del perfil. Universidad de Sevilla (2015)	El Perfil del personal engloba capacidades y competencias, estructuradas en conocimientos, habilidades y valores, permitiendo a la persona hacer frente a responsabilidades y deberes, dentro de un marco laboral en el que se desempeña.	Requisitos	Conocimiento	C U A L I T A T I V A	N O M I N A L
						Habilidad		
						Valores		
		DESEMPEÑO LABORAL	Es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales bajo ciertos criterios que hacen posible su medición. Franklin y Krieger (2011)	El desempeño laboral tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, es así que para un buen desempeño laboral resulta vital que los trabajadores entiendan bajo ciertos criterios cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que se deben cumplir. Tosi (2013)	Criterios del Desempeño Laboral	Rasgos de personalidad	Cualitativa	L I K E R T
						Comportamientos	Cualitativa	
						Competencias	Cualitativa	
						Logro de metas	Cuantitativo	NOMINAL
						Potencial de mejoramiento	Cualitativa	L I K E R T

3.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados mediante la aplicación del test fueron registrados y procesados empleando el programa SPSS. V. 23 previa elaboración de la base de datos en el programa Excel.

- Estadística descriptiva:

Los resultados fueron presentados en cuadros de doble entrada con número de casos en cifras absolutas y porcentuales en las categorías que corresponden a las variables.

Se presentaron gráficos de barras y diagramas circulares para facilitar la comprensión de los resultados.

- Estadística inferencial:

Para determinar si existe correspondencia entre el perfil y el desempeño laboral se aplicó la prueba Chi cuadrado, para demostrar la asociación de factores. Si $P < 0,05$ entonces la diferencia será significativa.

Para medir el nivel de correspondencia se calculó el coeficiente de contingencia (C) dado por:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{n + x^2}}$$

Donde C toma valores entre 0 y 1, cuanto más próximo a 1 la relación es más directa.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y

DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

De acuerdo a los objetivos de investigación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los respectivos instrumentos de recopilación de datos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación se encuentran organizados en tablas y figuras.

A. Resultados – Análisis documental

A.1 Estructura del perfil de puesto según el Manual de organización y funciones

Según el objetivo, *conocer los perfiles de puesto del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA*

ANALISTA DE CRÉDITO
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Bachiller, universitario o técnico
Especialidad: Administración, Economía, contabilidad o afines
Experiencia: Idealmente 1 año en puestos similares / 6 meses
Otros estudios: Manejo intermedio de office
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento de tecnología crediticia, específicamente de los créditos individuales y de consumo
Conocimiento del mercado
Conocimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución
Conocimientos de la teoría de administración y prevención de riesgos
Conocimientos básicos de contabilidad y finanzas
Habilidades
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de liderar el trabajo en equipo
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
Conducción de motocicleta
Negociación
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Manual de organización y funciones.-2014

Elaboración: Asociación Mujeres en Acción

ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Egresado o bachiller universitario
Especialidad: Ciencias económicas o sociales
Experiencia: Idealmente 6 meses en puestos de atención al cliente.
Otros estudios: Manejo avanzado de office y técnicas de atención al cliente
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento de técnicas de atención al cliente
Conocimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución
Conocimiento de los productos crediticios, tarifarios, condiciones ofrecidas a los clientes
Habilidades
Capacidad de trabajo en equipo
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
Negociación
Actitudes y valores
Empatía
Tolerancia
Proactividad
Iniciativa
Puntualidad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Manual de organización y funciones .-2014
Elaboración: Asociación Mujeres en Acción

PROCURADOR DE COBRANZA
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Egresado o bachiller universitario.
Especialidad: Licenciatura en Ciencias Empresariales, Administración o afines
Experiencia: En puesto al menos 1 años continuos en instituciones financieras.
Otros estudios: Diplomado en gestión y manejo de excel intermedio
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento del mercado
Tecnología de información
Procesos de cobranza judicial
Atención a clientes
Cobranza
Habilidades
Capacidad analítica
Capacidad de liderar el trabajo en equipo
Prevención y solución de problemas
Conducción de motocicleta
Negociación
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: MOF –Adaptación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Talagante e Interapas .- 2013
Elaboración: Propia

ASISTENTE DE ANALISTA
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Bachiller, universitario o técnico
Especialidad: Administración, Economía, contabilidad o afines
Experiencia: Idealmente 1 año en puestos similares / 6 meses
Otros estudios: Manejo intermedio de office
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento de tecnología crediticia, específicamente de los créditos individuales y de consumo
Conocimiento del mercado
Conocimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución
Conocimientos de la teoría de administración y prevención de riesgos
Conocimientos básicos de contabilidad y finanzas
Habilidades
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de liderar el trabajo en equipo
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
Conducción de motocicleta
Negociación
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Manual de organización y funciones -2014
Elaboración: Asociación Mujeres en Acción

SUPERVISOR
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Bachiller o licenciado.
Especialidad: Licenciatura en Ciencias Empresariales, Administración o afín.
Experiencia: En puesto al menos 2 años continuos en instituciones financieras
Otros estudios: Diplomados en herramientas de gestión.
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento de tecnología crediticia, específicamente de los créditos individuales y de consumo
Conocimiento del mercado
Administración de carteras de microcrédito
Administración de personal
Administración Contable y Financiera
Habilidades
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad supervisar y liderar el trabajo en equipo.
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
Conducción de motocicleta
Negociación
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Adaptación de Investigation, Consulting & Training - 2016
Elaboración: Propia

GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Administración, Economía, Ingeniería industrial o afines
Especialidad: Postgrado en Administración (MBA)
Experiencia: 5 años como jefe o gerente
Otros estudios: Manejo de Office avanzado
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Administración y sector financiero
Análisis de estados financieros
Gestión de Recurso humanos
Conocimientos de la teoría de administración y prevención de riesgos
Conocimientos de contabilidad y finanzas
Habilidades
Manejo de personas
Relaciones Interpersonales
Planificación
Manejo de conflictos
Capacidad de análisis
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Adaptado del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE)-2008

Elaboración: Propia

GERENTE DE CRÉDITOS	
<i>Perfil del puesto</i>	
Estudios: Licenciado.	
Especialidad: Licenciatura en Ciencias Empresariales, Administración o afín.	
Experiencia: En puesto al menos 2 años continuos en instituciones financieras.	
Otros estudios: Diplomados en herramientas de gestión de riesgos y manejo de excel financiero	
<i>Competencias</i>	
Conocimientos	
Sistema y reglamentación de entidades del sistema financiero.	
Administración de carteras	
Administración Contable y Financiera	
Gestión de riesgos	
Gestión de créditos.	
Habilidades	
Gestión Administrativa y Estratégica en entidades financieras o vinculadas a éstas.	
Administración de personal	
Aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.	
Gestión de operaciones contables.	
Gestión de tesorería, finanzas y tecnología de la información.	
Actitudes y valores	
Calidad y Servicio	
Perseverancia y dedicación al trabajo	
Innovación	
Trabajo en Equipo	

Fuente: Adaptado de la Caja Trujillo-2016
Elaboración: Propia

JEFE DE AGENCIA
<i>Perfil del puesto</i>
Estudios: Egresado o bachiller universitario
Especialidad: Administración, Economía, Contabilidad o afines
Experiencia: Idealmente 1 año en puestos similares o en cargos de dirección
Otros estudios: Diplomados en herramientas de gestión
<i>Competencias</i>
Conocimientos
Conocimiento de tecnología crediticia, específicamente de los créditos individuales y de consumo
Conocimiento del mercado
Conocimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución
Conocimientos de la teoría de administración y prevención de riesgos
Conocimientos básicos de contabilidad y finanzas
Habilidades
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de liderar el trabajo en equipo
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
Conducción de motocicleta
Negociación
Actitudes y valores
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación a trabajo

Fuente: Manual de organización y funciones-2014
Elaboración: Asociación Mujeres en Acción

A.2 Evaluación del Curriculum vitae del personal en relación a su perfil de puesto (Ponderación)

Según el objetivo, *evaluar el Curriculum vitae del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA.*

	Puesto	Escala	Puntaje	Resultado
1	Analista 1		85	Se ajusta
2	Analista 2		48	No se ajusta
3	Analista 3		81	Se ajusta
4	Analista 4		43	No se ajusta
5	Analista 5		95	Se ajusta
6	Analista 6		100	Se ajusta
7	Analista 7		90	Se ajusta
8	Asistente de créditos 1		82	Se ajusta
9	Asistente de créditos 2	<=59 No se ajusta >=60 Se ajusta	46	No se ajusta
10	Asistente de créditos 3		86	Se ajusta
11	Plataforma		90	Se ajusta
12	Jefe de Agencia		57	No se ajusta
13	Gerente de créditos		80	Se ajusta
14	Recuperdor		42	No se ajusta
15	Recuperdor		100	Se ajusta
16	Supervisor		100	Se ajusta
17	Gerente de Administración y Finanzas		100	Se ajusta

B. Resultados cuantitativos – Aplicación test

Según el objetivo, *evaluar los criterios de desempeño laboral del personal en la Gerencia de Créditos de AMA vinculados al logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.*

Tabla 1

Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas

Nivel	Escala	Nro	%
Bueno	<9	5	29
Regular	9-14	12	71
Malo	15>	0	0
Total		17	100

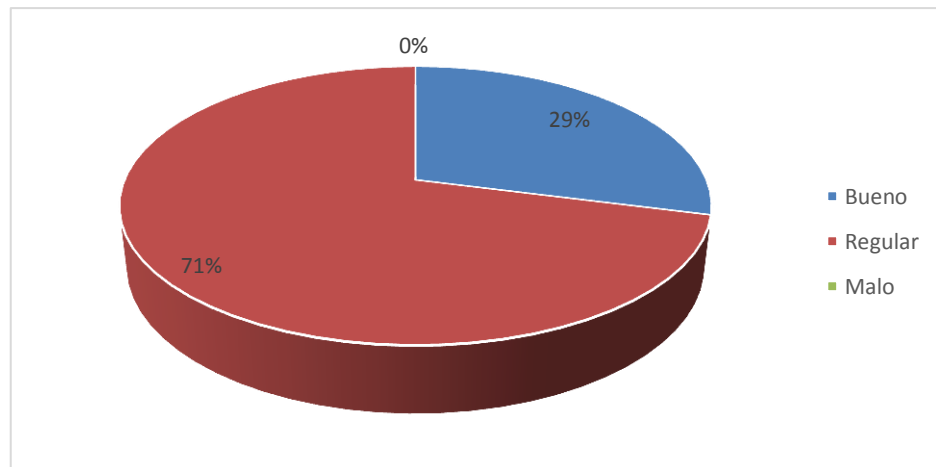


Figura 1. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas

Fuente: Registro de datos Tabla 1.

Elaboración: Propia

Tabla 2

Evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de personalidad

Nivel	Escala	Nro	%
Bueno	<9	12	71
Regular	9-14	5	29
Malo	15>	0	0
Total		17	100

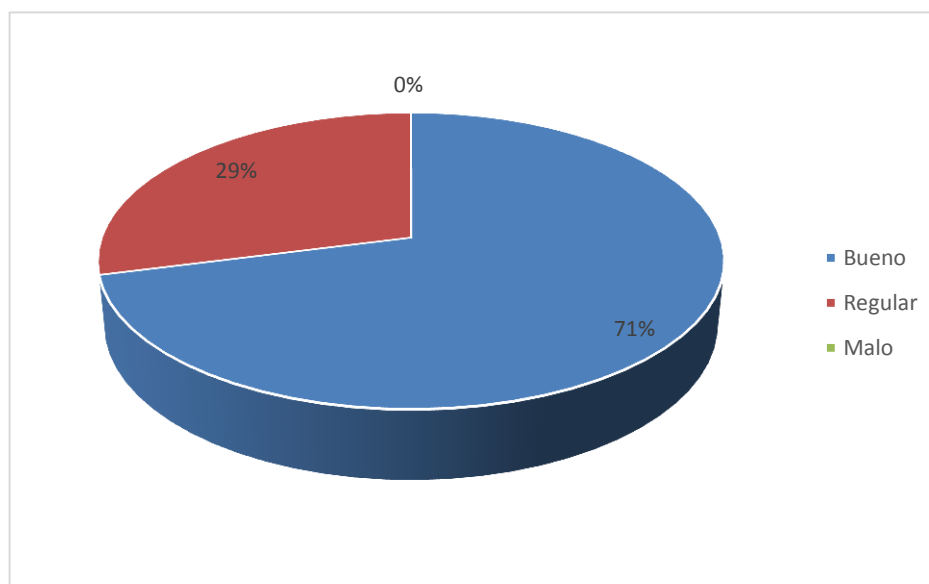


Figura 2. Evaluación del Criterio del desempeño laboral: Rasgos de personalidad

*Fuente: Registro de datos Tabla 2.
Elaboración: Propia*

Tabla 3

Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento

Nivel	Escala	Nro	%
Bueno	<9	13	76
Regular	9-14	4	24
Malo	15>	0	0
Total		17	100

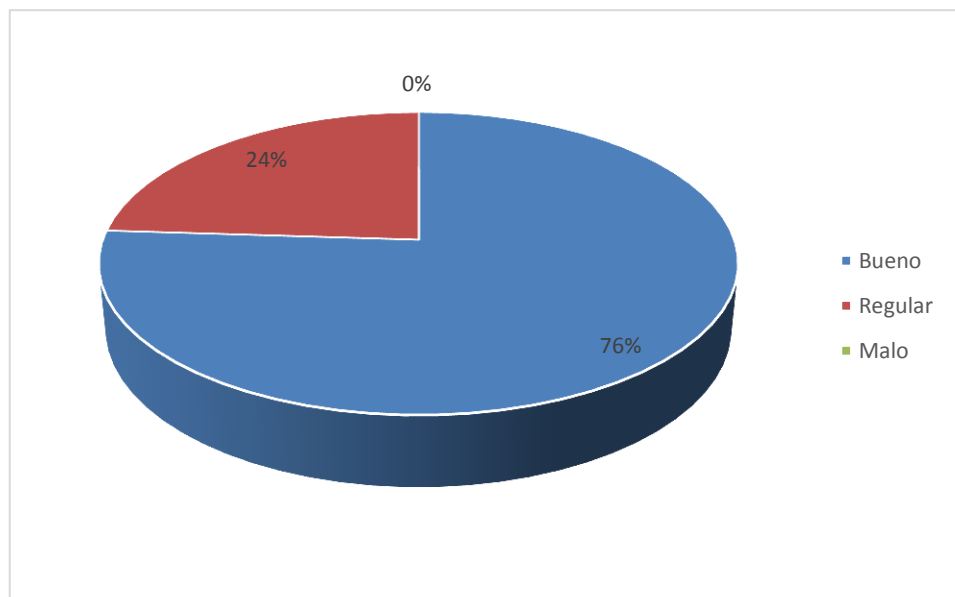


Figura 3. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento

*Fuente: Registro de datos Tabla 3.
Elaboración: Propia*

Tabla 4

Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de mejoramiento

Nivel	Escala	Nro	%
Bueno	<9	8	47
Regular	9-14	9	53
Malo	15>	0	0
Total		17	100

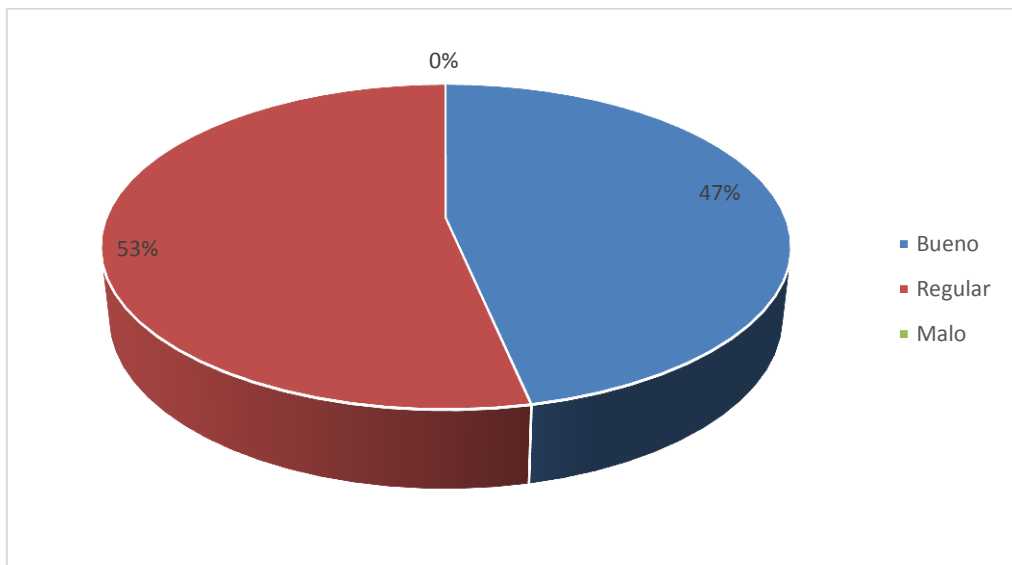


Figura 4. Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de Mejoramiento

Fuente: Registro de datos Tabla 4.

Elaboración: Propia

Tabla 5

Criterio del desempeño laboral: Competencia

Nivel	Escala	Nro	%
Bueno	<9	13	76
Regular	9-14	4	24
Malo	15>	0	0
Total		17	100

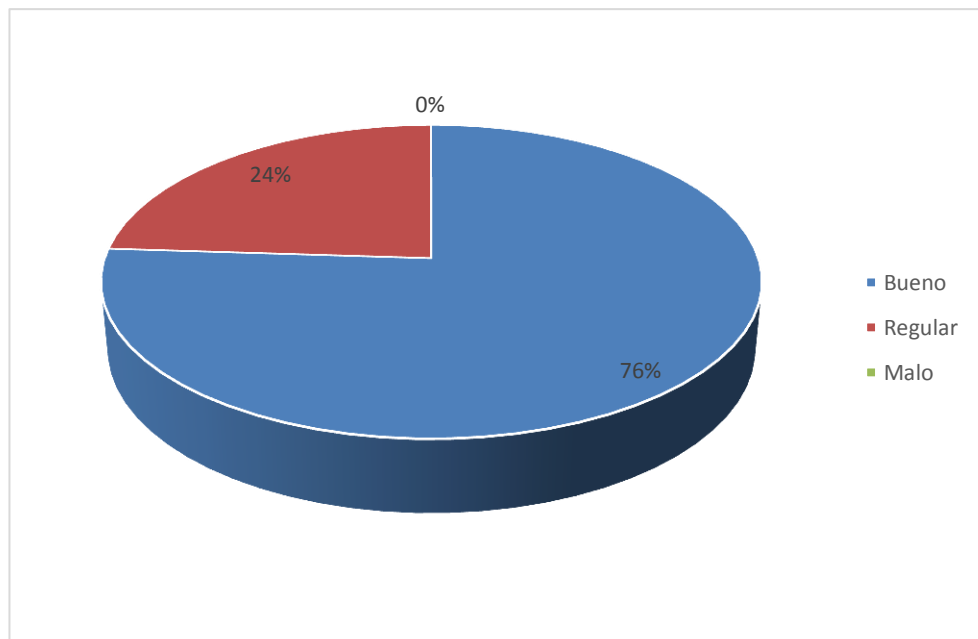


Figura 5. Criterio del desempeño laboral: Competencia

Fuente: Registro de datos Tabla 5.

Elaboración: Propia

Tabla 6*Sub criterios de los criterios del desempeño laboral*

Criterios	Subcriterios	Total %
LOGRO DE METAS	Eficacia	24.12%
	Logro resultados	22.37%
	Cumplimiento de objetivos	26.32%
	Optimización de tiempo	27.19%
RASGOS DE PERSONALIDAD	Empatía	26.72%
	Autoevaluación	25.19%
	Autocontrol	22.52%
	Capac. Respuesta	25.57%
COMPORTAMIENTO	Optimización de recursos	26.92%
	Resolución de problemas	25.38%
	Trato al cliente	21.15%
	Trabajo bajo presión	26.54%
POTENCIAL DE MEJORAMIENTO	Mejora continua	28.85%
	Capacitación	15.81%
	Retroalimentación	27.67%
	Compartir experiencia	27.67%
COMPETENCIA	Conocimiento del MOF	23.40%
	Autoconocimiento	26.42%
	Analítico	25.28%
	Desempeño de tareas	24.91%

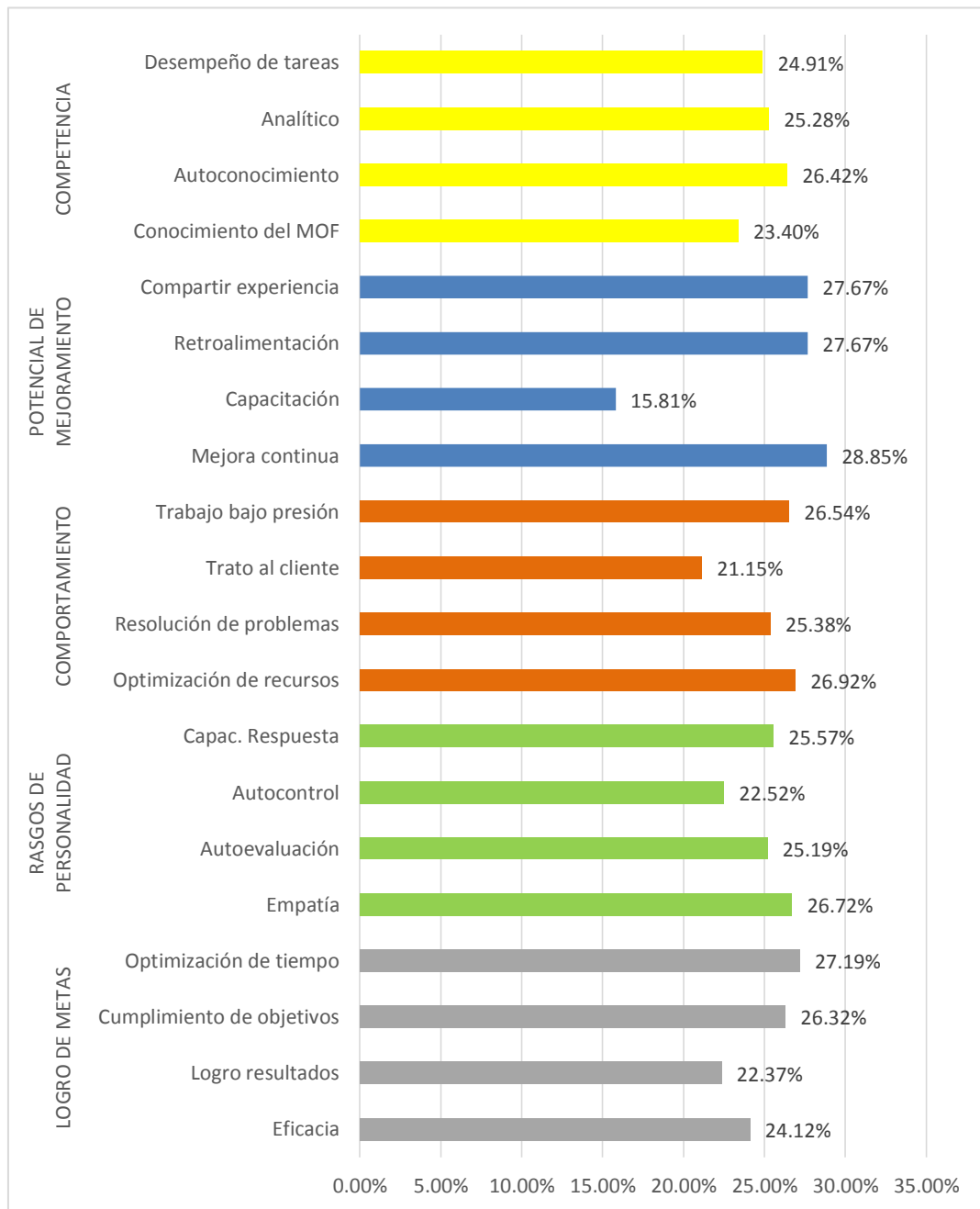


Figura 6. Sub criterios de los criterios del desempeño laboral

Fuente: Registro de datos tabla 6
Elaboración: Propia

Según el objetivo, *evaluar si el personal que cumple o no cumple con el perfil de puesto tiene un desempeño laboral bueno, regular o malo en la Gerencia de Créditos de AMA.*

Tabla 7

Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto

PERFIL DEL PUESTO	DESEMPEÑO LABORAL		
	BUENO %	REGULAR %	MALO %
AJUSTA	90.91	33.33	0.00
NO SE AJUSTA	9.09	66.67	0.00
TOTAL	100%	100%	0%

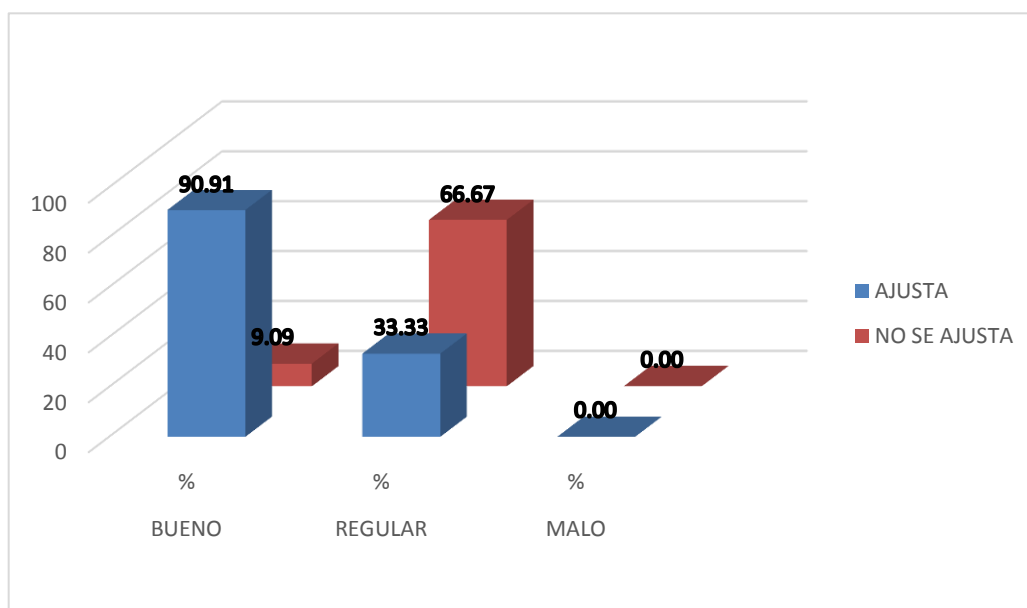


Figura 7. Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto

*Fuente: Registro de datos tabla 7.
Elaboración: Propia*

B.1 Indicadores de resultados y metas

Tabla 8

Resultados por saldo, mes de Enero

ANALISTA	MES	ENERO		
		META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la meta
		Saldo	Saldo	meta
ESPERANZA MYPE, 01		310,296.0	311,750.9	A
ESPERANZA MYPE, 02		58,016.0	58,357.2	A
MOCHE MICRO, 01		107,356.0	108,982.4	A
PORVENIR MYPE, 01		395,287.0	383,787.8	NA
PORVENIR MYPE, 02		211,477.0	212,984.9	A
TRUJILLO MICRO, 01		129,003.0	130,585.3	A
TRUJILLO MYPE, 01		289,918.0	291,320.0	A
TOTAL		1,501,353.0	1,821,540.6	

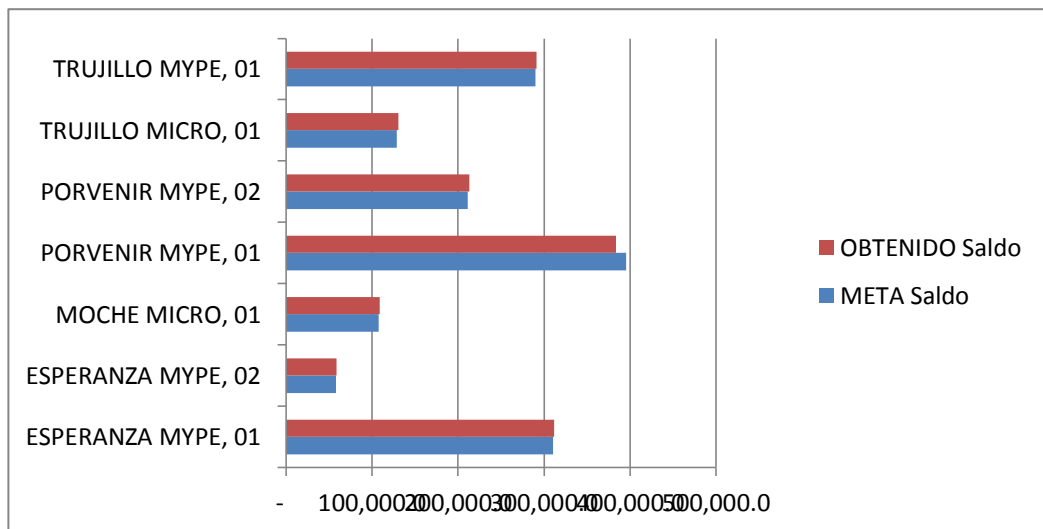


Figura 8. Resultados por saldo, mes de Enero

*Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia*

Tabla 9

Resultados por saldo, mes de Febrero

MES ANALISTA	FEBRERO		
	META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la
	Saldo	Saldo	meta
ESPERANZA MYPE, 01	310,296.0	303,703.4	NA
ESPERANZA MYPE, 02	58,016.0	69,602.7	A
MOCHE MICRO, 01	107,356.0	111,331.8	A
PORVENIR MYPE, 01	381,817.0	378,316.9	NA
PORVENIR MYPE, 02	211,477.0	211,947.7	A
TRUJILLO MICRO, 01	128,144.0	125,143.8	NA
TRUJILLO MYPE, 01	295,459.0	292,459.4	NA
TOTAL	1,492,565.0	1,819,544.6	

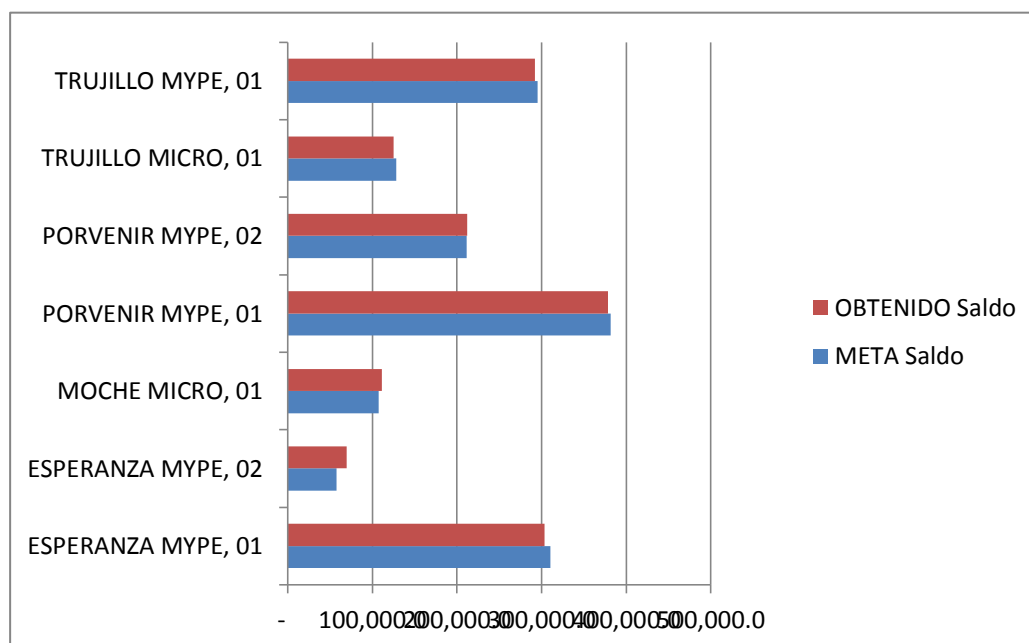


Figura 9. Resultados por saldo, mes de Febrero

Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia

Tabla 10

Resultados por saldo, mes de Marzo

MES ANALISTA	MARZO		
	META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la meta
	Saldo	Saldo	
ESPERANZA MYPE, 01	305,703.0	313,364.5	A
ESPERANZA MYPE, 02	79,603.0	73,205.7	NA
MOCHE MICRO, 01	113,832.0	99,859.9	NA
PORVENIR MYPE, 01	381,817.0	377,132.8	NA
PORVENIR MYPE, 02	215,448.0	215,922.2	A
TRUJILLO MICRO, 01	128,144.0	109,874.1	NA
TRUJILLO MYPE, 01	295,459.0	282,556.0	NA
TOTAL	1,520,006.0	1,797,412.2	

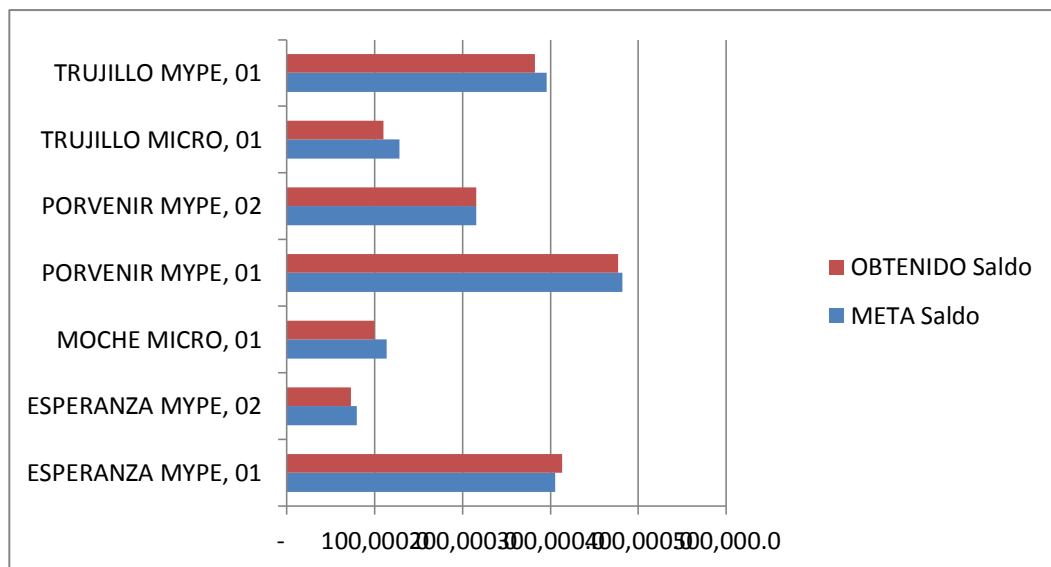


Figura 10. Resultados por saldo, mes de Marzo

Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia

Tabla 11

Resultados por clientes, mes de Enero

MES ANALISTA	ENERO		
	META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la meta
	Clientes	Clientes	
ESPERANZA MYPE, 01	2	2	A
ESPERANZA MYPE, 02	8	8	A
MOCHE MICRO, 01	2	4	A
PORVENIR MYPE, 01	2	-5	NA
PORVENIR MYPE, 02	2	-2	NA
TRUJILLO MICRO, 01	2	2	A
TRUJILLO MYPE, 01	2	6	A
TOTAL	20	17	

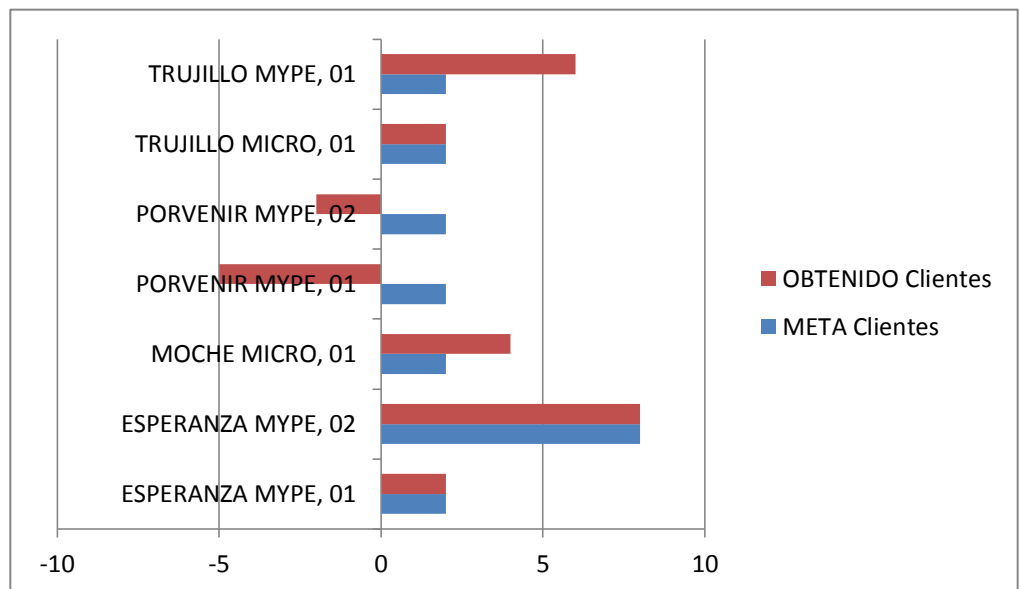


Figura 11. Resultados por clientes, mes de Enero

*Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia*

Tabla 12

Resultados por clientes, mes de Febrero

<i>MES</i>	FEBRERO		
	META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la meta
	Cientes	Cientes	
ANALISTA			
ESPERANZA MYPE, 01	1	-5	NA
ESPERANZA MYPE, 02	10	11	A
MOCHE MICRO, 01	2	5	A
PORVENIR MYPE, 01	2	-3	NA
PORVENIR MYPE, 02	2	6	A
TRUJILLO MICRO, 01	2	0	NA
TRUJILLO MYPE, 01	2	2	A
TOTAL	21	14	

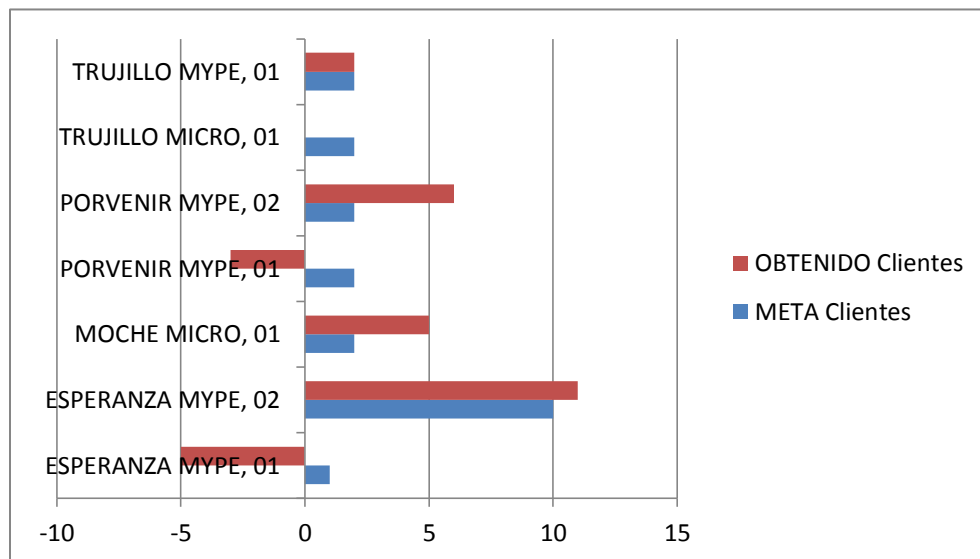


Figura 12. Resultados por clientes, mes de Febrero

*Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia*

Tabla 13

Resultados por clientes, mes de Marzo

<i>MES</i> ANALISTA	MARZO		
	META	OBTENIDO	Alcanzó/No alcanzó la meta
	Clientes	Clientes	
ESPERANZA MYPE, 01	2	-2	NA
ESPERANZA MYPE, 02	10	7	NA
MOCHE MICRO, 01	3	-16	NA
PORVENIR MYPE, 01	3	3	A
PORVENIR MYPE, 02	3	5	A
TRUJILLO MICRO, 01	2	-8	NA
TRUJILLO MYPE, 01	2	3	A
TOTAL	25.00	-8	

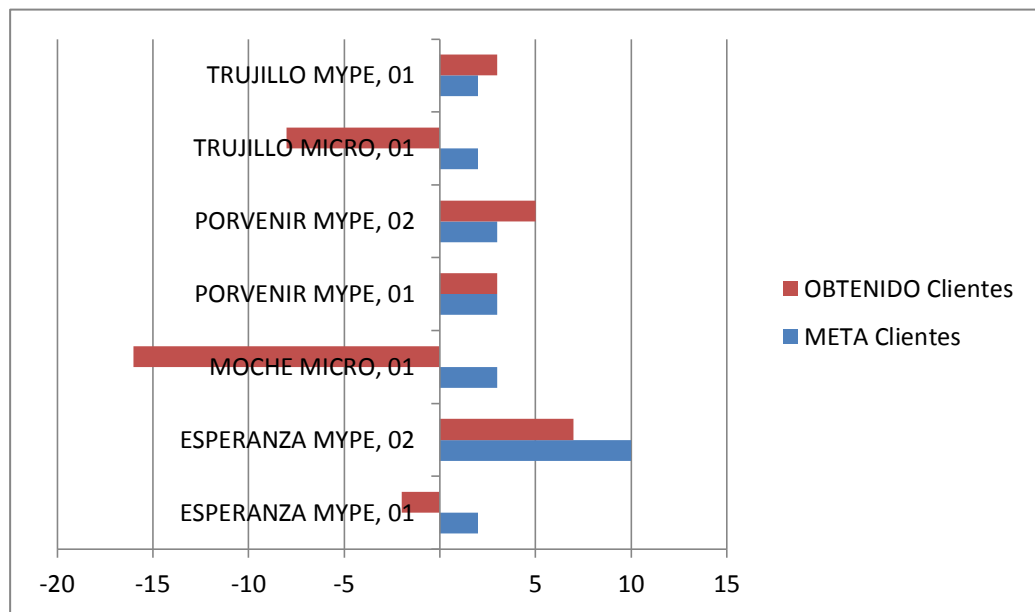


Figura 13. Resultados por clientes, mes de Marzo

*Fuente: Indicadores de Metas, Gerencia de créditos - Asociación Mujeres en Acción
Elaboración: Propia*

C. Resultados cualitativos – Aplicación entrevista

MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO			
TECNICA: ENTREVISTA			
ENTREVISTADO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
OBJETIVOS	PREGUNTAS	COMENTARIO DE LA ENTREVISTA	CITAS DE APOYO
Identificar la situación actual y futura del sector micro financiero.	1. ¿Cómo ve al sector de las Microfinanzas en la actualidad y en un futuro?	Las microfinanzas en la actualidad han tenido un gran auge y en especial en el sector de los pequeños y medianos empresarios, actualmente tienen aspiraciones de seguir creciendo.	<i>"El reto es ahora profundizar a través de la penetración de mercados, es la forma en la que se va a poder crecer".</i>
Conocer si el personal cumple o no cumple con el perfil de puesto.	2. ¿El personal que contratan cumplen específicamente con el perfil del puesto expresado en el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Crédito?	No necesariamente, los colaboradores tienen que cumplir con el perfil adecuado; si bien es cierto no sustituye la carencia del perfil nos permite elegir a las personas con mejores actitudes y habilidades para ocupar el puesto a solicitar	<i>"Tememos algunas dificultades para conseguir algunas personas que asuman los puestos que necesitamos"</i>
	3. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de contratar a su personal para la Gerencia de Créditos?	Los postulantes necesariamente tienen que tener buena referencia o antecedentes (buen historial crediticio); sin embargo, no siempre es necesario que tengan los conocimientos que buscamos, nos enfocamos en el tema de la actitud y habilidades que el postulante vaya demostrando en su proceso de evaluación	<i>"No necesariamente hay personas que cumplen el perfil técnico al 100 % pero en el desarrollo de sus labores han ido haciendo una carrera bastante interesante".</i>

	4. ¿Cuál es el desempeño del personal de la Gerencia de Créditos que cumple con el perfil de puesto?	Al principio tener los conocimientos necesarios genera una ventaja competitiva a los trabajadores, eso sí es bastante seguro; sin embargo, ya el mantenerse en el tema del trabajo, o del mercado en sí, no necesariamente se define por los conocimientos técnicos, sino más bien por las destrezas y habilidades que demuestren los trabajadores en el proceso de evaluación.	<i>“No necesariamente se define por los conocimientos técnicos, sino más bien por las destrezas y habilidades que los trabajadores vayan demostrando”.</i>
	5. ¿Cuál es el desempeño del personal de la Gerencia de Créditos que no cumple con el perfil de puesto?	Al inicio empiezan con desventaja porque no tienen los conocimientos básicos de gestión de resultados, estados financieros, elaboración de reportes y a veces sufren con el tema técnico del Excel, generalmente no tienen muchas destrezas al inicio en el manejo de esas herramientas.	<i>"Si hay interés y cierta identificación con el tipo de trabajo que hacemos, en un mediano plazo esa deficiencia o esa carencia, se revierte".</i>
Identificar los factores que lleva a la institución a contratar a un personal que no cumple con el perfil de puestos.	6. ¿Cuáles son los factores por la que en determinadas situaciones la empresa contrata a personas que no cumplen con el perfil de puestos en la Gerencia de Créditos?	Nosotros con la premura y con la necesidad contratamos personal que no tenga el perfil técnico o los conocimientos básicamente, pero si nos fijamos mucho en tema de las actitudes y capacidades potenciales que identificamos.	<i>“Si nos fijamos mucho en tema de las aptitudes y capacidades potenciales que identificamos cuando viene básicamente es eso”.</i>
Conocer la importancia del perfil de puesto.	7. ¿Qué importancia cree usted que tiene el perfil de puesto dentro de la Gerencia de Créditos?	El perfil de puesto es una herramienta bastante importante, no necesariamente es cubierto en un 100% como les gustaría que sea; sin embargo, a lo largo de los años se ha buscado diferentes formas de cumplirlas.	<i>"El perfil es como el ideal que buscamos y considero que si pudiéramos cumplir al 100% sería mucho mejor para los resultados de la gerencia".</i>

Determinar los factores que se toman en cuenta al momento de evaluar el rendimiento del personal.	8. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el rendimiento de la Gerencia de Créditos? ¿Cómo los mide?	Los principales factores para evaluar el rendimiento están basados en el número de clientes y en la calidad de cartera que se mide a cada analista, son las metas globales y las metas institucionales se van a dividir según mercado, la cartera y las metas en relación a la agencia.	<i>"La gerencia de créditos tiene metas puntuales para cada año que tiene que ver con el crecimiento de la cartera clientes y sobre todo mantener la calidad de la cartera".</i>
	9. ¿Qué características valora más del personal?	Se considera que la disposición y la perseverancia en el trabajo es lo que lleva a estos aspectos ser más importantes, sin dejar de lado el tema de ética y los valores que se promueven en la institución.	<i>"La perseverancia y dedicación al trabajo es lo más importante".</i>
Conocer el nivel del rendimiento del personal que cumple y no cumple con el perfil de puesto.	10. ¿Qué cree que el personal espera de usted y de la Gerencia de Créditos?	Esperan que siempre la institución se interese en su crecimiento personal y profesional de cada colaborador.	<i>"Las expectativas personales dependen de la naturaleza y de lo que cada uno busca o espera para sus vidas".</i>
	11. En resumen, respecto a la Gerencia de Créditos. ¿Considera usted que un personal que cumple con el perfil de puesto será más productivo que un personal que no cumple con el perfil de dicho puesto?	Mientras que una persona está más cercana al perfil ideal que se busca el rendimiento es mejor, pero eso no desmerece el trabajo de los que no cumplen con el perfil y tienen todas las actitudes.	<i>"Si tuviéramos la posibilidad de contratar todos nuestros analistas egresados, universitarios de las carreras de ciencias económicas y de ingeniería industrial que es bastante a fines, estoy segura que tendríamos mejores resultados".</i>

Fuente: Aplicación guía de entrevista. - Abril del 2017

D. Prueba chi cuadrado

Empleando el programa SPSS. V. 23 se obtuvo un Chi cuadrado con el valor de **0.013**, por lo tanto, la relación de las variables de investigación es directa, dado que el valor de p es menor 0.05.

Estadístico	Valor	df	Sig. Asint
Chi-cuadrado de Pearson	6.20	1	0.013
Razón de Semejanza	6.26	1	0.012
Prueba exacta de Fisher			
Corrección de continuidad	3.75	1	0.53
N° de casos válidos	17		

Fuente: Programa SPSS. V.13

4.2 Discusión de resultados

- En relación al primer objetivo, *conocer los perfiles de puesto del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA.*

De acuerdo al perfil de puesto establecido en manual de organización y funciones de la institución, se plasma un perfil de puesto basado en las competencias: los conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo que Hoyos (2010) señala, perfil de cargo por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesión u oficio.

Según el antecedente tomado de Revilla y Meza (2013) en su tesis “*El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013*” concluyó que el clima organizacional y desempeño laboral que desarrolla la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. no está dando los resultados más óptimos y esperados por la empresa debido a que el clima organizacional no es bueno ni el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa.

Por su parte Vásquez quien es citado por Torres (2010) señala que la competencia es un constructo, es un modelo hipotético al que no tenemos acceso directo, sino a través de sus componentes. En los últimos años surgió la idea de que los requisitos también deben identificar: las habilidades, los conocimientos, los valores y otras características personales necesarias para satisfacer el contenido del puesto en determinados entornos.

Mientras que Chiavenato (2009) señala que en un mundo que se caracteriza por una feroz competencia, las organizaciones tienen un creciente interés en identificar sus competencias básicas. La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de las demás.

Muchos autores expresan su respaldo por obtener un perfil adecuado, hoy en día un puesto se basa en las competencias propias de los participantes, ya sea en los conocimientos y experiencia que puedan obtener para ocupar un puesto, también se encuentran las habilidades que pueda demostrar dichos participantes, así mismo para muchas empresas lo importante es la actitud que demuestren en el puesto y así se reflejó en la entrevista realizada a la gerente de administración y finanzas de AMA quien señaló *"La perseverancia y dedicación al trabajo es lo más importante"*.

- Con respecto al segundo objetivo, *evaluar el Curriculum vitae del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA*.

De acuerdo a la evaluación de los Curriculum vitae de cada personal involucrado en la Gerencia de Créditos de AMA., existe una mayoría que se ajusta con el perfil de puesto en tanto que una minoría del personal no se ajusta al perfil de puesto expresado en el manual de organización y funciones de la institución.

Según el antecedente tomado de Becerra (2017) en su tesis *"Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016"* comprobaron que los elementos favorables del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana según la mayoría de trabajadores son: Valores colectivos, es decir

la armonía que existe entre los trabajadores, trabajo en equipo, solución de problemas.

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2007) afirman que el propósito del análisis de puesto es ofrecer una descripción objetiva. El contenido del puesto se refiere a las actividades que exige. Según el análisis específico del puesto, esta descripción puede tener un alcance amplio o estrecho.

Los autores utilizan dos métodos: uno es el análisis funcional del puesto (AFP), que describe los puestos en términos de su relación en función a métodos, técnicas, máquinas, herramientas, equipos y materiales que utiliza el colaborador en su puesto. Mientras un último aspecto que se asocia con el desempeño del colaborador en el puesto.

El otro método que se utiliza es el cuestionario de análisis de puesto (CAP), el cual considera factores humanos al analizar como: fuentes de información, el procesamiento de la información, toma decisiones, actividad y destreza física que requiere el puesto.

Mientras que Tyson (2011) propone que el análisis de puestos es una función clave en la administración de personal; es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del staff; también, es un pre requisito para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo.

Por lo tanto, la evaluación del Curriculum vitae permitirá determinar si el perfil del postulante guarda relación con el perfil del puesto requerido, esta información es de mucha importancia para el reclutador o seleccionador a efectos de establecer el potencial humano del postulante, según dicha

evaluación se tomará medidas de capacitación o entrenamiento para mejorar las habilidades y destrezas del personal.

- En relación al tercer objetivo, *evaluar los criterios de desempeño laboral del personal en la Gerencia de Créditos de AMA vinculados al logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.*

De acuerdo con la evaluación realizada al personal de la gerencia de créditos, aplicamos un test basado en los componentes establecidos por Mondy (2010) quien señala que los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Por otro lado, según el antecedente tomado de Abanto (2011) en su tesis *“Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo, departamento de Finanzas del área de caja general”* concluyó que las dimensiones que se miden en el desempeño laboral son la habilidad de alcanzar metas, el poder de conciliar objetivos personales con los de la organización, la habilidad de hacer mejor el desempeño laboral, la capacidad de reducir errores en el trabajo y la habilidad de mejorar las funciones encomendadas.

Así mismo, se obtuvo resultados en base a los criterios establecidos para el desempeño laboral. En la figura 01 sobre el criterio del desempeño laboral: **Logro de metas**, en donde 29% del personal de la institución tienen un buen desempeño, mientras que 71% de ellos tienen un regular desempeño, esto se explica que para obtener resultados positivos se debe alinear al trabajador con la organización hacia una misma meta, es así que en relación a los sub criterios

predomina la productividad del personal según la Figura 06, para mejorar el factor tiempo en el desempeño de sus labores.

Es así que según la variación en los saldos de cartera y en la variación de clientes durante el primer trimestre, se reflejó un desempeño regular por parte del personal en el cumplimiento de sus metas establecidas por la gerencia de créditos. Cabe indicar que en ciertas carteras si llegaron a alcanzar las metas establecidas por cada mes, mientras que otras carteras tuvieron ciertas dificultades en alcanzar sus metas, esto se ve reflejado de la figura 08 hasta la figura 13 en donde se muestra los resultados por saldo de cartera y los resultados por clientes durante el primer trimestre.

Además, en la figura 02 sobre el criterio del desempeño laboral: **Rasgos de personalidad**, 71% de los entrevistados resulto tener un buen rango de personalidad, mientras que el 29% de ellos lograron un regular rasgo de personalidad, este rango se encuentra basado en la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y demás actitudes que se observe para el buen desempeño, en donde se destaca la empatía según la Figura 06.

Por otra parte, en la figura 03 sobre el criterio del desempeño laboral: **Comportamiento**, se demostró que un 76% de los entrevistados tenían un buen comportamiento, mientras que el otro 24 % de los entrevistados tenían un comportamiento regular, esto incluyen conocimientos, habilidades, rasgos de la personalidad e incluso distintas formas de comportamiento para un determinado puesto, donde predomina según la Figura 06, la optimización de recursos para lograr resultados eficientes.

Así mismo, en la figura 04 sobre el criterio del desempeño laboral: **Potencial de mejoramiento**, se demostró que un 47% de los evaluados tienen buen potencial mejoramiento, y el 53% tiene un regular potencial de mejoramiento.

Cabe resaltar que este indicador contribuye a definir las ventajas competitivas que podrían desarrollar los colaboradores del área de créditos a partir del desarrollo de una línea de carrera dentro de la institución, es preciso destacar que en este criterio el personal busca la mejora continua tomando medidas correctivas que permita la obtención de resultados en los siguientes periodos, tal como se plasma en la Figura 06.

Finalmente, en la figura 05 sobre el criterio del desempeño laboral: **Competencia**, existe un 76 % del personal que tiene un buen nivel de competencia mientras que el 24 % tiene un nivel de competencia regular, lo cual indica que existe personal calificado para el desarrollo de sus tareas, con conocimientos y habilidades, así como con actitud, por eso en este criterio destaca el autoconocimiento según la Figura 06.

Estos resultados se ven reforzados por la apreciación dada por la Gerente de Administración y Finanzas de AMA a través de una entrevista; quien señaló *"Tememos algunas dificultades para conseguir algunas personas que asuman los puestos que necesitamos"*. Así mismo manifestó que dado el interés y actitud e identificación de los trabajadores con la institución en la mayoría de los casos se logran las metas y se proyecta llegar a nuevos mercados. Así lo manifestó en la entrevista. *"El reto es ahora profundizar a través de la penetración de mercados, es la forma en la que se va a poder crecer"*.

- En relación al cuarto objetivo, *evaluar si el personal que se ajusta o no se ajusta al perfil de puesto tiene un desempeño laboral bueno, regular o malo en la Gerencia de Créditos de AMA*.

Del personal que se ajusta al perfil de puesto según la Figura 07 sobre Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto, el 90% tiene un desempeño bueno y el 33% un desempeño regular, este último

involucra a la mayoría de personal, pero aun así con impacto en los resultados que exige la institución, por lo tanto, deben mejorar su desempeño, para que logren alcanzar las metas. Así lo sustentó la Gerente de Administración y Finanzas de AMA a través de una entrevista; *“La gerencia de créditos tiene metas puntuales para cada año que tiene que ver con el crecimiento de la cartera clientes y sobre todo mantener la calidad de la cartera”*. Es así que se evalúan los resultados que tienen valor para la institución, que son más que todo resultados objetivos basados en cifras.

Según el antecedente tomado de Saldaña (2015) en su tesis “Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región La Libertad de la ONG Manuela Ramos” concluyó que de acuerdo al análisis aplicado a los colaboradores de la ONG Manuela Ramos – Credimujer, se permitió conocer características personales y referentes a su desempeño en el puesto de trabajo, facilitando así en el futuro mantener y fortalecer los puntos fuertes de las capacidades del talento humano en la empresa.

Por su parte Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) en referencia a los **Resultados por objetivos**, explican que para cada puesto de trabajo se determinan estándares implícitos y explícitos en relación a estos resultados, indicadores como la producción (cantidad y calidad de la producción); en este caso, las metas por clientes y saldo de cartera que se establecen en la Gerencia de créditos de AMA. Los mismos autores también explican que existe el **Resultado de satisfacción del puesto**, que enfatiza la percepción que el trabajador tiene sobre su puesto de trabajo, y como reacción a ello será la actitud que adopte en el desempeño de sus tareas, esto es influenciado tanto por resultados intrínsecos como extrínsecos. Así se afirma también en la entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas de AMA, quién indicó: *“Las*

expectativas personales dependen de la naturaleza y de lo que cada uno busca o espera para sus vidas".

Por otra parte, en la misma Figura 07 sobre el Desempeño laboral según el perfil del personal exigido por el puesto, específicamente sobre el personal que no se ajusta a su desempeño, 67% de ellos tienen un desempeño regular y solo un 9% tiene un buen desempeño, esto debido a que no tienen la formación en conocimiento que se necesita para desenvolverse mejor, es decir inician con una desventaja de conocimiento, pero pueden mejorar con el tiempo siempre y cuando tengan la disposición y ánimo de aprender, es así que en la entrevista aplicada a la Gerente de Administración y Finanzas de AMA, afirmó que: *"Si hay interés y cierta identificación con el tipo de trabajo que hacemos, en un mediano plazo esa deficiencia o esa carencia, se revierte".*

CONCLUSIONES Y **RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

1. El perfil del personal si se ajusta a su desempeño laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación Mujeres en Acción (AMA), porque existe una relación directa entre el perfil del personal y su desempeño laboral, tal como se demuestra en la prueba Chi cuadrado, cuyo valor es $p < 0.05$.
2. Los perfiles de puesto del personal se basan en conocimientos, habilidades y valores, tomando importancia las habilidades que el personal demuestra para alcanzar sus metas, tal como la manifiesta la Gerente de Administración y Finanzas de AMA.
3. La evaluación de los Curriculum vitae del personal que labora en la Gerencia de Créditos de AMA, demuestra que existe una mayoría que, si se ajusta al perfil establecido de acuerdo al manual de organización y funciones, y sólo una minoría no se ajusta al perfil, situación que se presenta para cubrir puestos por ausencia de personal que cumpla con las exigencias del puesto.
4. En los criterios del desempeño laboral del personal en la Gerencia de créditos respecto al logro de metas se destaca la optimización del tiempo, pero resulta más baja la eficacia; con relación a los rasgos de personalidad sobresale la empatía, pero muestran carencia de autocontrol; respecto al comportamiento prevalece la optimización de recursos, pero falta mejorar el trato al cliente.

La retroalimentación y el compartir experiencia es importante como sub criterio dentro del criterio de potencial de mejoramiento, pero aún falta poner énfasis en el tema de capacitación, por último, en el criterio de competencias se destaca el autoconocimiento, pero presentan carencia en conocimiento de sus funciones expresados en el Manual de organización y funciones.

5. El personal que se ajusta a su perfil de puesto tiene un desempeño entre bueno y regular, así mismo se pudo apreciar en la investigación que el personal que no se ajusta a su puesto muestra un desempeño laboral regular debido a su carencia de conocimientos y experiencia.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un perfil de puesto de acuerdo a la naturaleza de la institución y la oferta del mercado laboral, destacando los aspectos cognitivos, habilidades y destrezas, así como las actitudes y valores éticos de los prospectos.
2. Actualizar los perfiles del personal según las exigencias del puesto y los niveles de competitividad, que demanda el sector de las microfinanzas.
3. Implementar un modelo de evaluación que permita analizar al futuro personal en relación al perfil de puesto establecido por el manual de organización y funciones de la Gerencia de Créditos de AMA, permitiendo mejorar la calidad del reclutamiento del personal y mejorar el nivel de desempeño de la institución.
4. Desarrollar un programa de capacitación orientado a incrementar el nivel de conocimiento sobre el manual de organización y funciones, así mismo, talleres sobre autocontrol y trato al cliente para mejorar el desempeño laboral del personal.
5. Desarrollar un programa de coaching para lograr el mejoramiento continuo del desempeño de los colaboradores teniendo como base el perfil del personal que se ajuste a las exigencias del puesto dentro de un sector microfinanciero que cada vez es más competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Libros

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw hill/Interamericana Editores.
- Enrique B. Franklin, Fincowsky y Mario José Krieger. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México D.F.: Pearson Educación.
- George Bohlander y Scott Snell,. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Ivancevich J. , Konopaske R. y Matteson M. (2006). *Comportamiento Organizacional 7ma Edición*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. e (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Peiró, J. M. (2013). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: Universidad a Distancia de Madrid.
- Ricky W. Griffin y Gregory Moorhead. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage learning.
- Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos, Cómo atraer, tener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: Mc Graw-Hill/Interamericana de España.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge,. (2013). *Comportamiento Organizacional 15VA EDICIÓN*. México D.F.: Pearson Educación.
- Tyson, A. Y. (2011). *Administración de personal*. México D.F.: Trillas.

Artículos

- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. *REVISTA Universidad EAFIT*, 1-31.
- Torres, W. H. (2010). Diseño del perfil del cargo basado en competencias. *REVISTA UNIVERSIDAD EAFIT Vol 46. No. 159*, 17.
- Suárez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. BOGOTÁ.

Tesis

- Abanto, P. (2011). *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral los trabajadores de la Caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo, departamento de finanzas del área de caja general*. Universidad Nacional de Trujillo
- Becerra, C. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016*. Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Celi, J. & Condo, J. (2011). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias, en la Caja del Seguro Social agencia Milagro*. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Revilla, P. & Meza, R. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013*. Universidad Católica de Santa María- Arequipa.
- Saldaña, S. (2015). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región “La Libertad” de la ONG Manuela Ramos*. Universidad Nacional de Trujillo

Documentos Web

Chávez S., De las Salas M. y Bozo A. (25 de Octubre de 2014). *Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral en Empresas Aseguradoras*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de CICAG, VOL 12, N° 2:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849>

Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. (Julio de 2013). *Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*. Obtenido de <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/4.pdf>

Sitios Web

ERNST & YOUNG CONSULTORES. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por competencias*. Obtenido de

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Gestiopolis. (14 de junio de 2001). gestiopolis. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaborarlo/>

Gonzales G. y Naranjo A (2014). *Repositorio Universidad del Rosario*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Escuela de organización Industrial - Master executive en Administración y Dirección de empresas*. Obtenido de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Rivas N. , González M. y Navarro M. (31 de Enero de 2012). *BLOG GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de

<http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.pe/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>

- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *Blog "La Motivación"*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/>
- Tosi, A. (13 de Mayo de 2013). *LIGHT HOUSE SMART EXECUTIVE SEARCH*. Obtenido de <http://lhsmart.com/blog/?p=836>
- Universidad de Cádiz. (2017). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de competencias profesionales*. Recuperado el 19 de MARZO de 2017, de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro
- Universidad de Sevilla. (28 de abril de 2015). Portal virtual de empleo- Universidad de Sevilla. Obtenido de <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>
- Villacís, P. (23 de Febrero de 2017). *Sales Up*. Obtenido de <https://www.salesup.com/crm-online/cc-evaluacion-del-desempeno.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1: RELACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE AMA, 1ER TRIMESTRE 2017

N°	NOMBRE	CARGO
01	Margarita Malca Alcántara	Gerente de Administración y Finanzas
02	Javier Recalde Sagástegui	Gerente de Créditos
03	Julián Segura Vásquez	Supervisor de Créditos
04	Rafael Aron Fonseca Cohen	Jefe de Agencia
05	Lady Cabos Mostacero	Plataforma
06	Bertha Zerpa Reáteghi	Asistente de créditos
07	Lisett Duvaly Laureano Verde	Asistente de créditos
08	Kelvin Elvis Loayza Campos	Analista de Crédito
09	Jonathan Seclen Muñoz	Analista de Crédito
10	Segundo León Namoc	Analista de Crédito junior 1
11	Bryan Willian`s Morales Avila	Analista de Crédito
12	Lucely García Salvatierra	Asistente de créditos
13	Cristhian Andree Alcántara Medina	Analista de Crédito
14	Marco Antonio Flores De La Cruz	Analista de Crédito
15	Roberto David Tarrillo Blas	Analista de Crédito
16	Roxana Elizabeth Cabrera Jaúregui	Procuradora de Cobranza
17	Ricardo Rodríguez Díaz	Procurador de Cobranza

Fuente: <http://ama.org.pe/nuestras-agencias.php>

ANEXO 2: DISEÑO DE INSTRUMENTOS

TEST PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN, TRUJILLO - 1ER. TRIMESTRE DEL 2017

INSTRUCCIONES

- 1 Lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la evaluación.
- 2 Lea bien el contenido a evaluar.
- 3 En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente
- 4 Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo	:	1	Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
En desacuerdo	:	2	Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Indiferente:	:	3	Promedio.- Rendimiento laboral bueno
De acuerdo	:	4	Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno
Totalmente de acuerdo	:	5	Superior.- Rendimiento laboral excelente

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Cumplo con mi trabajo en el tiempo establecido por la empresa.					
2	El trabajo que realizo cumple con los indicadores de resultados establecidos por la Institución.					
3	Demuestro interés en alcanzar los objetivos que me son asignados.					
4	Priorizo de forma adecuada mis actividades para cumplir con las metas asignadas.					
5	Tengo empatía con los clientes a los que evalúo para otorgar el crédito.					
6	Si no logro alcanzar mis metas de fin de mes, me realizo una autoevaluación para saber qué me faltó y como puedo					

	mejorarlo.					
7	Si mi jefe o gerente establece nuevas metas que no comparto, evidencio mi molestia en los resultados que me exigen a fin de mes.					
8	Presento alternativas para arreglar los problemas que se presente en mi área, en la empresa o con mi clientes.					
9	Optimizo los recurso de la empresa, con el fin de ser eficiente en mi trabajo.					
10	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros.					
11	Cuando un cliente no está de acuerdo con mi labor le dificulto el otorgamiento de su crédito.					
12	Puedo Trabajar bajo condición de presión.					
13	Si tuve problemas con los créditos en un mes, trato de mejorar para el próximo.					
14	La empresa me capacita constantemente para mejorar en mi labor.					
15	Tengo cuidado de no cometer los mismos errores.					
16	Comparto mi experiencia laboral para lograr un mejor desempeño en el área de créditos.					
17	Conozco las funciones de mi puesto establecidas en el Manual de organización y funciones (MOF) de la empresa.					
18	Considero que tengo los conocimientos y habilidades para desempeñar mi trabajo.					
19	Soy minucioso y analítico cuando se trata de evaluar objetivamente a mi cliente.					
20	En referencia a los créditos, la mayoría de mis clientes que tienen mora son consecuencia de un mal análisis que realice sobre su capacidad de pago.					

LISTA DE COTEJOS

A EVALUAR: PERFIL DE PUESTO Y CV DEL TRABAJADOR

INSTRUCCIONES: Si el contenido del CV se ajusta con el Perfil de puesto del trabajador se marca una (X) en SI y si no se ajusta a su perfil se marca una (X) en NO

CONTENIDO	SI	NO
<i>Perfil del puesto</i>		
Estudios		
Especialidad		
Experiencia		
Otros estudios		
<i>Competencias</i>		
Conocimientos		
Conocimiento de tecnología crediticia, específicamente de los créditos individuales y de consumo		
Conocimiento del mercado		
Conocimiento de las normas, políticas y reglamentos de la institución		
Conocimientos de la teoría de administración y prevención de riesgos		
Conocimientos básicos de contabilidad y finanzas		
Habilidades		
Capacidad para tomar decisiones		
Capacidad de liderar el trabajo en equipo		
Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo		
Conducción de motocicleta		
Negociación		
Actitudes y valores		
Proactividad		
Perseverancia		
Responsabilidad		
Dedicación a trabajo		

GUÍA DE ENTREVISTA

1. **TITULO:** “PERFIL DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE CRÉDITOS DE LA ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN (AMA), TRUJILLO- 1ER. TRIMESTRE DEL2017”
2. **OBJETIVO:** Conocer si el personal de la gerencia de créditos que cumplen o no cumplen con el perfil de puesto, muestran un desempeño laboral eficiente o deficiente.
3. **LUGAR:** Ca. Caverro y Muñoz 129 – Las Quintanas

- **Fecha:** / /
- **Hora de inicio:**
- **Hora de finalización:**

4. DATOS GENERALES

Nombres y apellidos del entrevistado: Javier Recalde Sagastegui
Cargo u ocupación: Gerente de Créditos
Institución: Asociación Mujeres en Acción

5. NOMBRES DE LOS ENTREVISTADORES

- Grecia Guadalupe Guanilo Rios
- Bryan Willian’s Morales Avila

6. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

- 6.1. ¿Cómo ve al sector de las Microfinanzas en la actualidad y en un futuro?
- 6.2. ¿El personal que contratan cumplen específicamente con el perfil del puesto expresado en el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Crédito?
- 6.3. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de contratar a su personal para la Gerencia de Créditos?

- 6.4. ¿Cuál es el desempeño del personal de la Gerencia de Créditos que cumple con el perfil de puesto?
- 6.5. ¿Cuál es el desempeño del personal de la Gerencia de Créditos que no cumple con el perfil de puesto?
- 6.6. ¿Cuáles son los factores por la que en determinadas situaciones la empresa contrata a personas que no cumplen con el perfil de puestos en la Gerencia de Créditos?
- 6.7. ¿Qué importancia cree usted que tiene el perfil de puesto dentro de la Gerencia de Créditos?
- 6.8. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el rendimiento de la Gerencia de Créditos?
¿Cómo los mide?
- 6.9. ¿Qué características valora más del personal?
- 6.10. ¿Qué cree que el personal espera de usted y de la Gerencia de Créditos?
- 6.11. En resumen, respecto a la Gerencia de Créditos. ¿Considera usted que si un personal que cumple con el perfil de puesto será más productivo que un personal que no cumple con el perfil de dicho puesto?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 3: CONFIABILIDAD DEL TEST SEGÚN ALFA DE CRONBACH

- Se aplicó un test a una muestra piloto obteniéndose un alfa de Cronbach del 76,2% al observar la varianza de los ítems, es el ítem 6 quien representa variadas respuestas. Se analizó la pregunta considerándola muy subjetiva por lo cual se cambió su redacción.
- Al aplicar nuevamente el test a una muestra diferente se obtuvo un alfa de 79% por lo cual se dio como validado nuestro test para determinar el Desempeño laboral del personal de la Gerencia de créditos de la Asociación Mujeres en Acción, Trujillo – 1er. Trimestre del 2017.

$$\alpha = \frac{n-1}{n} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{20-1}{20} \left[1 - \frac{11.8667}{70} \right]$$

$$\begin{aligned}\alpha &= 0.95 * 0.8305 \\ \alpha &= \mathbf{0.7890}\end{aligned}$$