

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración

**Perfil del personal y su relación con el desempeño laboral de los  
colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la  
ciudad de Trujillo – IV Trimestre del 2018**

**Línea de investigación:** Recursos Humanos y Laborales

**AUTORA**

Br. GONZÁLEZ URBINA, Doris Emilia Georgeth

**ASESOR**

Mg. MENDOZA OTINIANO, Royer

**TRUJILLO, 2019**

**Fecha de sustentación:** 2019/11/15

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones establecidas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “**PERFIL DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA PALERMO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO – IV TRIMESTRE DEL 2018**”, luego de haber culminado con los pasos normados por esta casa de estudio, donde me he formado profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo es realizado con el propósito de poder obtener el Título de Licenciado en Administración, producto de una investigación de trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria de esta prestigiosa universidad.

Atentamente,

---

Br. Doris Emilia Georgeth González Urbina

## **DEDICATORIA**

A la Virgen de la Puerta, por cada día incrementar mi fe, por darme la fortaleza y salud para poder culminar con este trabajo.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera universitaria y durante todo el desarrollo del presente trabajo.

A todos mis familiares, especialmente a mi compañero de vida Ronald por su comprensión y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por iluminarme, todos estos años de mi vida universitaria, por incrementar mí fe cuando pensé que no había soluciones ante diversos problemas de salud que se presentaron.

A mis docentes y a las autoridades de esta casa de estudio por el apoyo y facilidades brindadas.

A mi asesor Mg. Mendoza Otiniano, Royer por su apoyo incondicional, motivación y aporte en el desarrollo de mi tesis.

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con la finalidad de poder determinar la relación que existe entre el Perfil del Personal y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV trimestre del 2018. El enunciado del problema es: ¿Se relaciona el perfil del personal con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV trimestre del 2018? cuya hipótesis de investigación es: El perfil del personal si se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo- IV trimestre del 2018. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, empleando la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el mismo que es validado por medio de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, además se utilizaron los métodos de Percentiles y Chi Cuadrado. Asimismo, se tuvo una muestra representativa la cual estuvo conformada por todos los colaboradores de la agencia Palermo. Los resultados de la investigación han determinado que el perfil del personal del Banco Scotiabank, Agencia Palermo, en su mayoría se relaciona con el desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Perfil del Personal y Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The present study has been carried out with the purpose of being able to determine the relationship that exists between the PROFILE OF THE STAFF AND ITS RELATIONSHIP WITH THE LABOR PERFORMANCE OF THE SCOTIABANK BANK PARTNERSHIP, AGENCIA PALERMO IN THE CITY OF TRUJILLO - IV QUARTER OF 2018. The problem statement is: Is the profile of the staff related to the work performance of employees of the Scotiabank Bank, Palermo Agency in the city of Trujillo - IV quarter of 2018. Whose research hypothesis is: The profile of the staff if it is related to the work performance of employees of the Scotiabank Bank, Palermo Agency in the city of Trujillo- IV quarter of 2018? The correlational descriptive design was used, using the survey technique and the instrument was the questionnaire, which is validated through the application of the Cronbach's alpha coefficient, in addition the Percentiles and Chi Square methods were used. There was also a representative sample which was made up of all the employees of the Palermo agency. The results of the investigation have determined that the employees of the Scotiabank Bank, Palermo agency, mostly their staff profile is related to work performance.

**keywords:** staff profile and job performance

## ÍNDICE

	Página
PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Realidad Problemática .....	2
1.2 Enunciado del Problema o Interrogante.....	4
1.3 Justificación.....	4
1.3.1 Teórica .....	4
1.3.2 Metodológica.....	5
1.3.3 Práctica .....	5
1.3.4 Social .....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
II. MARCO DE REFERENCIA.....	7
2.1 Antecedentes .....	8
2.1.1 Internacional.....	8
2.1.2 Nacionales .....	8
2.1.3 Locales.....	10
2.2 Marco Teórico .....	11
2.2.1 Perfil del Personal.....	11
2.2.1.1 Fundamentación de la Carrera Profesional .....	13
2.2.1.2 Elaboración del Perfil Profesional.....	14
2.2.1.3 Organización y Estructuración Curricular .....	16
2.2.1.4 Evaluación Continua del Currículo .....	16
2.2.1.5 Competencias Esenciales en el Perfil .....	17
2.2.1.6 Tipos de Competencias dentro del Perfil.....	19
2.2.1.7 Descripción de Puestos.....	20
2.2.1.8 Análisis del Puesto .....	21
2.2.2 Desempeño Laboral.....	23

2.2.2.1 Factores que influyen en el Desempeño Laboral .....	24
2.2.2.2 Criterios del Desempeño Laboral .....	26
2.2.2.3 Características del Desempeño Laboral.....	27
2.2.2.4 Evaluación del Desempeño Laboral .....	28
2.2.2.5 Objetivo de la Evaluación de Desempeño .....	29
2.2.2.6 Tipos y Métodos de Evaluación de Desempeño .....	30
2.2.2.7 Indicadores del Desempeño Laboral .....	33
2.3 Marco Conceptual .....	34
2.4 Hipótesis .....	35
2.5 Variables: Operacionalización de Variables .....	35
III. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN .....	37
3.1 Datos Institucionales .....	38
3.2 Definición .....	38
3.3 Historia .....	38
3.4 Visión .....	39
3.5 Misión.....	39
3.6 Organigrama del Banco Scotiabank.....	40
3.7 Directorio.....	42
3.8 Personal del Banco Scotiabank Agencia Palermo .....	42
IV. METODOLOGÍA .....	43
4.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	44
4.2 Población .....	44
4.3 Marco Muestral .....	44
4.4 Unidad de Análisis.....	44
4.5 Muestra .....	44
4.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	45
4.6.1. Técnicas.....	45
4.6.2. Instrumentos .....	45
4.7 Diseño de Investigación .....	46
4.8 Procesamiento y Análisis de Datos .....	47
V. RESULTADOS.....	48
5.1 Análisis e interpretación de Resultados .....	49
5.2 Prueba de hipótesis.....	76
5.3 Discusión de Resultados.....	77
CONCLUSIONES.....	83

RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS .....	90
ANEXO 1 .....	90
ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA.....	92
ANEXO 3 TEST (CUESTIONARIO) PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA PALERMO – TRUJILLO IV TRIMESTRE 2018.....	94
ANEXO 4 LISTA DE COTEJOS .....	96
ANEXO 5 CONFIABILIDAD DEL TEST SEGÚN ALFA DE CRONBACH.....	97
ANEXO 6 PARA LA ESCALA PARTICIÓN DE 3 PARTES – MÉTODO DE LOS PERCENTILES .....	99

## LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1	Perfil del Gerente Master, establecido por el Banco Scotiabank..... 50
Tabla 2	Perfil del Funcionario – Banca Negocios, establecido por el Banco Scotiabank..... 51
Tabla 3	Perfil del Funcionario – Banca Negocios PYME, establecido por el Banco Scotiabank..... 52
Tabla 4	Perfil del Funcionario – Banca Personal, establecido por el Banco Scotiabank..... 53
Tabla 5	Perfil del Jefe de Servicios, establecido por el Banco Scotiabank. .... 54
Tabla 6	Perfil del Asesor de Ventas y Servicios, establecido por el Banco Scotiabank..... 55
Tabla 7	Perfil del Promotor de Servicios, establecido por el Banco Scotiabank..... 56
Tabla 8	Perfil del Promotor de Ventas- FE, establecido por el Banco Scotiabank..... 57
Tabla 9	Perfil del Ejecutivo de Servicio al Cliente, establecido por el Banco Scotiabank..... 58
Tabla 10	Análisis de los Cv's de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, Agencia Palermo- Trujillo para determinar su cumplimiento..... 59
Tabla 11	Análisis del Perfil de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, agencia Palermo- Trujillo. .... 60
Tabla 12	Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas ..... 61
Tabla 13	Evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de Personalidad ..... 62
Tabla 14	Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento ..... 63
Tabla 15	Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de Mejoramiento..... 64

Tabla 16	Evaluación del criterio del desempeño laboral: Competencias .....	65
Tabla 17	Evaluación de los sub criterios de los criterios del desempeño laboral.....	66
Tabla 18	Evaluación de todos los criterios del desempeño laboral .....	68
Tabla 19	Resultados por colocación de productos activos del Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo del mes de octubre 2018 a diciembre 2018.....	69
Tabla 20	Resultados del rendimiento general (score) de los colaboradores de Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, octubre a diciembre 2018. ....	70
Tabla 21	Resultados del rendimiento general (score) del Banco Scotiabank Agencias- Zonal Trujillo. ....	71
Tabla 22	Desempeño laboral según el perfil del personal que se relaciona y no con lo establecido por el Banco Scotiabank. ....	73
Tabla 23	Pruebas del chi - cuadrado.....	77

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Elaboración del Perfil Profesional.....	15
Figura 2. Evaluación Continua del Currículo. ....	17
Figura 3. La Cadena del Conocimiento – Habilidad – Competencia .....	19
Figura 4. Alcance de la Descripción y Análisis de Puestos. ....	22
Figura 5. Indicadores del Desempeño Laboral .....	33
Figura 6. Organigrama del Banco Scotiabank. ....	40
Figura 7. Organigrama del Banco Scotiabank – Agencia Palermo, Trujillo. ....	41
Figura 8. Gráfico de anillo para el Análisis del Perfil del Personal en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank.....	60
Figura 9. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas.....	61
Figura 10. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de Personalidad.....	62
Figura 11. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento .....	63
Figura 12. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de Mejoramiento .....	64
Figura 13. Gráfico de anillo para el criterio del desempeño laboral: Competencias.....	65
Figura 14. Gráfico de barras para la evaluación de los sub criterios de los criterios del desempeño laboral (Porcentaje) .....	67
Figura 15. Gráfico de anillo para la evaluación de todos los criterios del desempeño laboral .....	68
Figura 16. Gráfico de anillo de los Resultados por colocación de productos activos del Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo del mes de octubre 2018 a diciembre 2018. ....	69
Figura 17. Gráfico de barras de los Resultados del rendimiento general (score) de los colaboradores de Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, octubre a diciembre 2018.....	71
Figura 18. Gráfico de barras de los Resultados del rendimiento general (score) del Banco Scotiabank Agencias- Zonal Trujillo.....	72

Figura 19. Gráfico de barras para Desempeño laboral según el perfil del personal que se relaciona y no con lo establecido por el Banco Scotiabank..... 73

# **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Realidad Problemática

Existe en el mundo entero una gran preocupación sobre la preparación profesional para poder desarrollar todas las competencias en las más óptimas condiciones, ya que el mercado actualmente exige ciertos aspectos y criterios a considerar para cada puesto de trabajo.

El Perú, es un país que ha ido creciendo económicamente a lo largo de los años, razón por la cual se ve en la necesidad de contar con personal idóneo y capacitado, para que de esta manera pueda desarrollar todas las funciones que se le asignen (desempeño laboral), además de asumir nuevos retos. El desempeño laboral juega un rol muy importante dentro de la organización ya que es aquel que se encargará de medir la situación actual de la empresa.

Siendo el recurso humano la principal fuente de producción de riqueza, es conveniente que el personal encargado de asumir dichos roles se encuentre en óptimas condiciones de desempeñarlos cabalmente, es por ello que el Perfil del Personal es el conjunto de capacidades que posee o tiene una persona, la cual le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión. Universidad de Sevilla (2015).

Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución de personal idóneo, es por eso que se debe establecer un perfil del personal capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas es bastante complicado (desempeño laboral).

El perfil del personal es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales.

Un buen administrador debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar las funciones de los mismos encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

La importancia de la dirección y administración financiera en la empresa, afirma que frente a la administración el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad, en el manejo

de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Asimismo, el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y este a su vez constituye la estrategia individual para lograr objetivos”. Chiavenato (2000, p.359).

Muchas empresas fundamentan que no se lleva una gestión óptima debido a que muchos gerentes y sus colaboradores no cumplen con el perfil del personal idóneo para el desempeño de estas funciones y una vez que creen haber encontrado a la persona adecuada, en el desarrollo de las actividades sucede lo contrario; además de no cumplir a cabalidad y desconocer el documento que rige sus funciones, en este caso el MOF (manual de organización y funciones), esto conlleva a que una dirección mal ejecutada tenga implicancia en el incumpliendo de los objetivos empresariales.

Tal es el caso del Banco Scotiabank de la agencia Palermo – Trujillo, en el cual se puede contratar a personal por su experiencia, mas no con un perfil que el puesto de trabajo exige. Es por ello que se genera una falta de relación entre lo establecido por la organización y el personal que se contrata.

En ese sentido el Banco Scotiabank no es ajeno a esta realidad ante esta situación, motivo por el cual se pretende investigar el perfil del colaborador y su desempeño laboral, del Banco Scotiabank agencia Palermo, para determinar si carece o no de las competencias y cualidades profesionales que se requieren para ocupar puestos de trabajo. Además, se busca estudiar el problema planteado ¿Como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV trimestre del 2018? Para así poder conocer la situación del banco respecto a sus perfiles y desempeño laboral y poder establecer alternativas de solución o mejora.

Por consiguiente, se planteó las siguientes características a investigar:

- Como se relaciona el perfil del personal con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank.
- Establecer si el Banco Scotiabank cuenta con un perfil idóneo.
- Los colaboradores cuentan con la experiencia necesaria para el desarrollo de las funciones
- El Banco Scotiabank cuenta con una evaluación para determinar la complejidad de las tareas
- El perfil del personal que se relaciona con lo establecido por el Banco, tiene un buen desempeño

Cada una de estas características nos permitió explorar más a fondo el problema que la organización viene afrontando y proporcionar solución al problema en estudio.

La determinación del perfil del personal y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco “Scotiabank” ubicada en la urb. Palermo, año 2018, busca resolver los problemas de información fidedigna de personal, evaluación de desempeño, inadecuada asignación del personal al puesto de trabajo, entre otros. Así de esta manera se busca poder solucionar estos problemas organizacionales para lograr efectividad y eficacia en el manejo del recurso humano en la entidad financiera.

## **1.2 Enunciado del Problema o Interrogante**

¿Cómo el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV trimestre del 2018?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Teórica**

Esta investigación nos ayuda a conocer con profundidad estos temas de vital importancia para las empresas de cualquier rubro como es “El Perfil del Personal y su relación con el Desempeño Laboral de los

Colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo - IV Trimestre del 2018”, es importante, ya que gracias a este tipo de investigación se pueden conocer los perfiles que las empresas requieren, el cual según Díaz Barriga (1993, pp.19-39), manifiesta que lo deben componer tanto los conocimientos y habilidades, así como la influencia que estos tienen en el desempeño laboral, siendo importante conocer estos aspectos ya que en la actualidad gracias a la globalización y al mundo tan competente en el que vivimos los profesionales tienen que tratar al máximo de desarrollar todas sus habilidades y así cumplir sus metas planteadas.

### **1.3.2 Metodológica**

Para esta investigación se realizó un diagnóstico de la población la cual estuvo conformada por los trabajadores del Banco Scotiabank, agencia Palermo- Trujillo, el mismo que hace un total de 20 colaboradores. El tipo de investigación fue aplicada, y el método a utilizar es el descriptivo correlacional.

### **1.3.3 Práctica**

Esta investigación resultó beneficiosa para la población del Banco Scotiabank, agencia Palermo, de la provincia de Trujillo – La libertad, ya que buscó la mejora para dicha organización, para que así puedan establecer un perfil del personal idóneo que contribuya a un manejo responsable y llegue a cumplir las metas que es el objetivo de toda organización eficiente y eficaz, y tener una adecuada calidad de atención a sus clientes.

### **1.3.4 Social**

El Banco Scotiabank tiene una dinámica organizacional basada en sus clientes, responsabilidad social y desarrollo de la comunidad, es por ello que esta investigación buscó definir el perfil del personal

adecuado para lograr mejores resultados y así poder fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores, para contribuir a una adecuada gestión, atención de calidad, generando nuevos puestos de trabajo que contribuyan al crecimiento de la organización.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV Trimestre del 2018.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los perfiles de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo.
- Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, agencia Palermo de la ciudad de Trujillo, orientados a logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.
- Establecer como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral: bueno, razonable o insatisfactorio.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1 Antecedentes**

### **2.1.1 Internacional**

Parra Torres (2017) en su investigación titulada *“Formación Profesional y su pertinencia con el Desempeño Laboral”* (tesis para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Cajica- Candinamarca. La muestra de estudio fue de 32 estudiantes, el método de investigación fue explicativo, el instrumento aplicado fueron cuestionarios, cuya conclusión fue que: Las competencias básicas en los estudiantes de educación básica son deficientes, asimismo los estudiantes ya portan falencias de fondo, esto entorpece cualquier intento por continuar adquiriendo conocimientos e impide construir un perfil profesional competente. Además, manifiesta que cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad.

Cancinos Kestler (2015) en su investigación *titulada “Selección de Personal y Desempeño Laboral en el Ingenio Azucarero de la Costa Sur”* (tesis para obtener el título de licenciada en Psicología Industrial). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango- Guatemala. La muestra fue de 36 colaboradores, el método de investigación fue explicativo, el instrumento aplicado fue un cuestionario para medir el desempeño laboral, cuya conclusión fue que: El proceso de selección de personal se relaciona considerablemente con el desempeño, asimismo los niveles de desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable.

### **2.1.2 Nacionales**

Castromonte Miranda (2017) en su investigación titulada *“Perfiles Profesionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017”* (tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Ancash – Perú. La muestra de estudio fue

de 42 colaboradores, el método de investigación fue correlacional, el instrumento aplicado fue encuestas, cuya conclusión fue que: Los perfiles profesionales inciden de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas. Asimismo, un gran porcentaje de 48% colaboradores que realizan un mal desempeño laboral, un 38% que manifiestan un regular el desempeño laboral y un 14% obtuvieron un buen desempeño laboral.

Blas Jaico (2017) en su investigación titulada *“Perfiles de Puestos y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana, 2017”* (tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima- Perú. La muestra fue de 56 empleados que laboran en la Dirección de Salud V, el método empleado en la investigación fue hipotético- deductivo, el instrumento aplicado fueron cuestionarios, cuya conclusión fue que: El perfil de puestos se relaciona en un nivel moderado con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana.

Cayetano Saldaña (2015) en su investigación titulada *“Condiciones Laborales y El Desempeño de los Colaboradores en la Financiera Edyficar – Chimbote -2014”* (tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. La muestra de estudio fue de 24 colaboradores, el método de investigación fue descriptiva, el instrumento fue encuestas, cuya conclusión fue que: Las condiciones laborales influyen de manera negativa en el desempeño de los colaboradores de la Financiera Edyficar de la Ciudad de Chimbote, dándose esto a mostrar en las actitudes negativas, temor, ansiedad, estrés, entre otras, que alteran el ambiente y las condiciones en el trabajo a diario debilitando así el compromiso con la empresa.

### 2.1.3 Locales

Guanilo Ríos y Morales Ávila (2017) en su investigación titulada *“Perfil del Personal y su Desempeño Laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación de Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er Trimestre 2017”* (tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego- Trujillo, Perú. La muestra de estudio fue de 17 trabajadores, el método de investigación fue descriptivo – correlacional, el instrumento fue una guía de entrevista y un cuestionario donde los autores concluyeron que: 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.

Yupanqui Hermenegildo (2016) en su investigación titulada *“Proceso de Reclutamiento, Selección de Personal y el Desempeño Laboral del Personal de a I.E.P. Virgen de la Asunción del Distrito del Porvenir 2015”* (tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. La muestra de estudio fue 36 trabajadores, el método de investigación fue inductivo-deductivo, el instrumento fue una entrevista y encuesta, en el cual el autor concluyó que: La I.E.P. Virgen de la Asunción no cuenta con un área específica, ni con los profesionales calificado para el desarrollo de tal proceso tan importante ni tampoco para realizar de forma periódica la evaluación de desempeño.

Después de haber analizado los antecedentes internacionales, nacionales y locales presentados, se pudo evidenciar que en su mayoría guardan relación con la presente investigación y que se encuentran orientados a la búsqueda de mejora del desempeño laboral sin embargo existe un vacío respecto al estudio más específico del perfil del personal.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Perfil del Personal

Según Díaz Barriga (1993), opina que el perfil del personal lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. (pp. 19-39).

Entonces diríamos que el perfil del personal es una descripción de capacidades, las cuales estarán estructuradas en competencias/ conocimientos, habilidades y actitudes/valores que identifican la formación de una persona para asumir responsablemente tareas o funciones que se asignen en su puesto de trabajo.

Lo mismo es señalado por la Universidad de Sevilla (2015), donde manifiesta que el Perfil del Personal es el conjunto de capacidades que posee o tiene una persona, la cual le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.

Para Pérez Pérez (2011, p.2), el perfil del personal responde a la pregunta:

¿Qué características académicas y laborales debe poseer la persona que tratará de satisfacer dichas necesidades? para esto es necesario definir la profesión, la cual se caracteriza porque incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y algunas veces, una formación cultural, científica y filosófica.

Dichas acciones permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos, por lo que definir una profesión implica determinar las actividades ocupacionales y sociales que dependen del contexto en donde se practiquen.

Con base en lo anterior Pérez Pérez (2011 p.2), deduce que los componentes básicos que debe contener el perfil del egresado

- La especificación en de las áreas generales de conocimiento en las cuáles deberá adquirir dominio el profesional.

- La descripción de las tareas, actividades, acciones, etc., que deberá realizar en dichas áreas.
- La delimitación de valores y actitudes adquiridas que son necesarias para su buen desempeño o como profesional.
- El listado de las destrezas que tiene que desarrollar.

Dentro de la metodología que Pérez Pérez (2011, p.2) presenta y propone que las tareas o acciones se definan a partir de tres elementos:

1. Las necesidades sociales detectadas, a las cuáles tratará de dar solución el profesional.
2. Los resultados de las investigaciones tendientes a determinar el posible mercado ocupacional.
3. El análisis que se haga de las disciplinas que podrían aportar elementos para la solución de problemas.

Además, para Hernández Díaz (2004), el perfil profesional precisamente trata de lograr con precisión una concreción de esa respuesta en términos de imagen o representación de ese profesional a formar. Los autores que han profundizado en el campo curricular han llegado a formulaciones diversas sobre el perfil del personal, dado por el énfasis en diferentes aspectos como: características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, es decir, sus rasgos de personalidad, las habilidades y destrezas que debe caracterizar su quehacer que se concretan en las funciones a desempeñar por el profesional, asimismo los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el ejercicio profesional y finalmente las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en los campos de acción para la solución de las necesidades sociales identificadas. (p.72).

Asimismo, afirma que el Perfil Profesional es el medio por el cual se puede concretar el vínculo entre la educación y la sociedad, por lo que es necesario en su elaboración considerar tanto, el nivel de partida

que tienen los estudiantes que inician su formación, estos son los: conocimientos, habilidades, intereses hacia el estudio, estrategias y métodos de estudio, entre otros aspectos, asimismo las exigencias de la sociedad donde va a tener lugar ese proyecto educativo. (p.73).

Además, Gestipolis (2001) en su página web señala lo siguiente:

Un perfil del 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 un trabajador 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.

Cabe hacer mención de algunas características del perfil del personal porque en ellas se incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y, algunas veces, una formación cultural, científica y filosófica. Dichas acciones permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos.

#### **2.2.1.1 Fundamentación de la Carrera Profesional**

Para Díaz Barriga (1990), la fundamentación de la carrera profesional radica en que el ser humano cuente con bases sólidas que le permitan tomar decisiones primero es necesario establecer los fundamentos de la carrera que se va a diseñar.

La primera etapa de la metodología consiste en la fundamentación del proyecto curricular. Es necesario

establecer la fundamentación por medio de la investigación de las necesidades del ámbito en que laborará el profesional a corto y largo plazo.

La detección de estas necesidades también sitúa a la carrera en una realidad y en un contexto social. Una vez detectadas las necesidades, se analiza si la disciplina es la adecuada para solucionarlas y si existe un mercado ocupacional mediato o inmediato para el profesional. (p. 47).

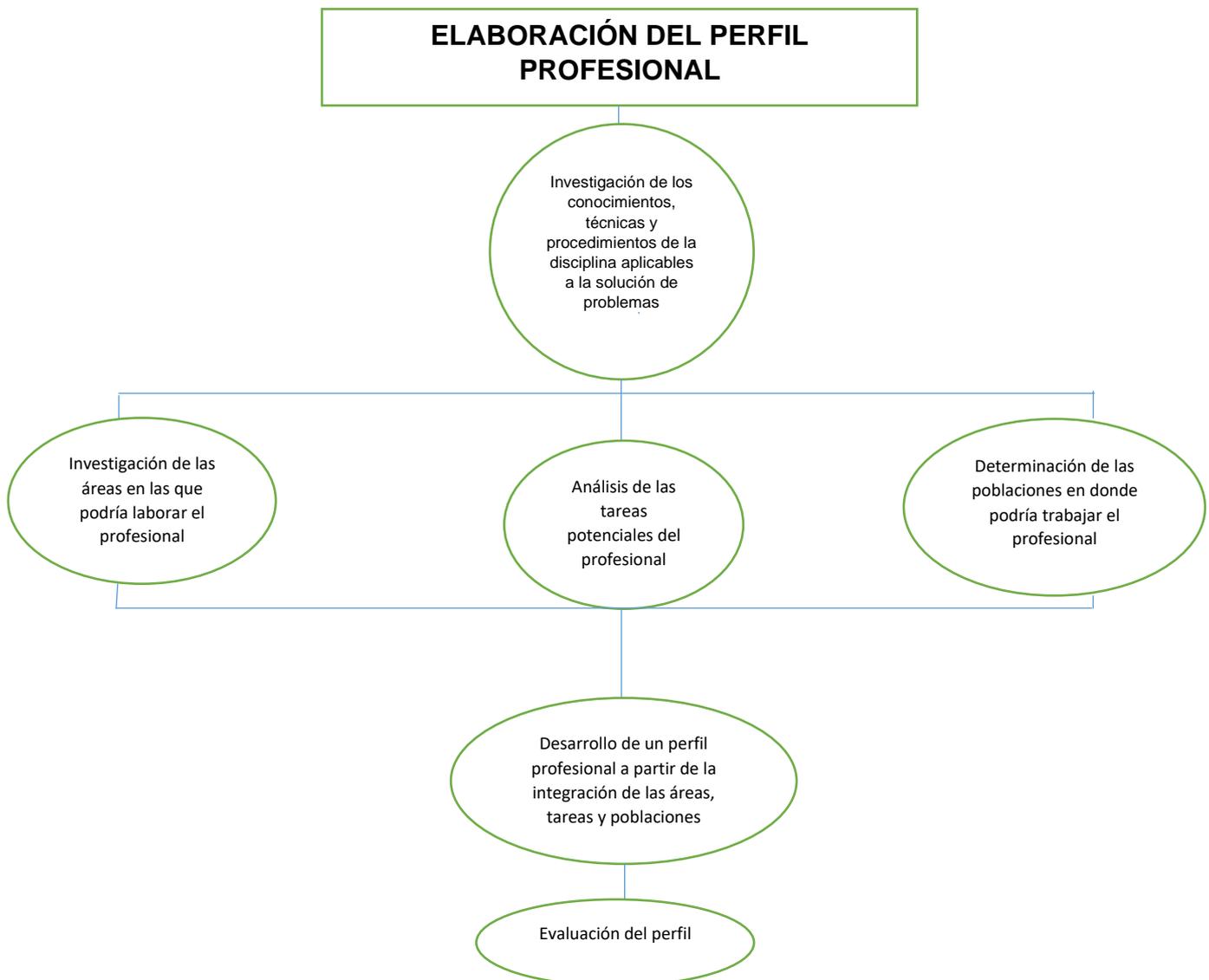
Con el fin de no duplicar esfuerzos, se investigan otras instituciones que ofrezcan preparación en dicha disciplina. Ya que el proyecto de creación o reestructuración de una carrera compete a una institución educativa, deben analizarse los principios que la rigen, con el fin de adaptarse a ellos sin que se desvirtúen las habilidades que debe obtener el egresado para solucionar las necesidades sociales, que constituyen la base del proyecto curricular. Asimismo, deben considerarse, por medio de Investigaciones y análisis, las características de la población estudiantil que Ingresará a la carrera. (p.47).

#### **2.2.1.2 Elaboración del Perfil Profesional**

Pasos para la elaboración, construcción del perfil, Díaz Barriga (1990, pp.47-49), señala lo siguiente:

1. Investigar qué conocimientos, técnicas y procedimientos de las disciplinas identificadas están implicados en la solución de las necesidades detectadas. (áreas de conocimiento, técnicas, métodos y procedimientos).
2. Investigar en qué áreas podrá trabajar el profesional en función de necesidades, campos laborales y conocimientos, técnicas y procedimientos de las disciplinas.

3. Análisis de las tareas potencialmente realizables por el profesional con base en los mismos criterios del punto anterior y jerarquizándolas según niveles de generalidad.
4. Selección de niveles de acción y poblaciones donde trabajará el profesional.
5. Elaborar perfil en función de áreas, tareas y niveles, con una matriz tridimensional.
6. Evaluación de coherencia, congruencia y vigencia del perfil profesional.



**Figura. 1. Elaboración del Perfil Profesional**

Fuente: Díaz Barriga (1990 p.49)

Elaboración del Perfil Profesional.

### **2.2.1.3 Organización y Estructuración Curricular**

Conforma los conocimientos y habilidades que contienen el perfil, se enumeran los conocimientos y habilidades específicos que debe adquirir para que se logren los objetivos.

Estos conocimientos y habilidades específicos se organizan en áreas de conocimientos, temas y contenidos de la disciplina, con base en los criterios derivados de ella. El siguiente paso consiste en estructurar y organizar estas áreas, temas y contenidos en diferentes alternativas curriculares, entre los que se encuentran el plan lineal o por asignatura, el plan modular y el plan mixto. Díaz Barriga (1990, p.50).

### **2.2.1.4 Evaluación Continua del Currículo**

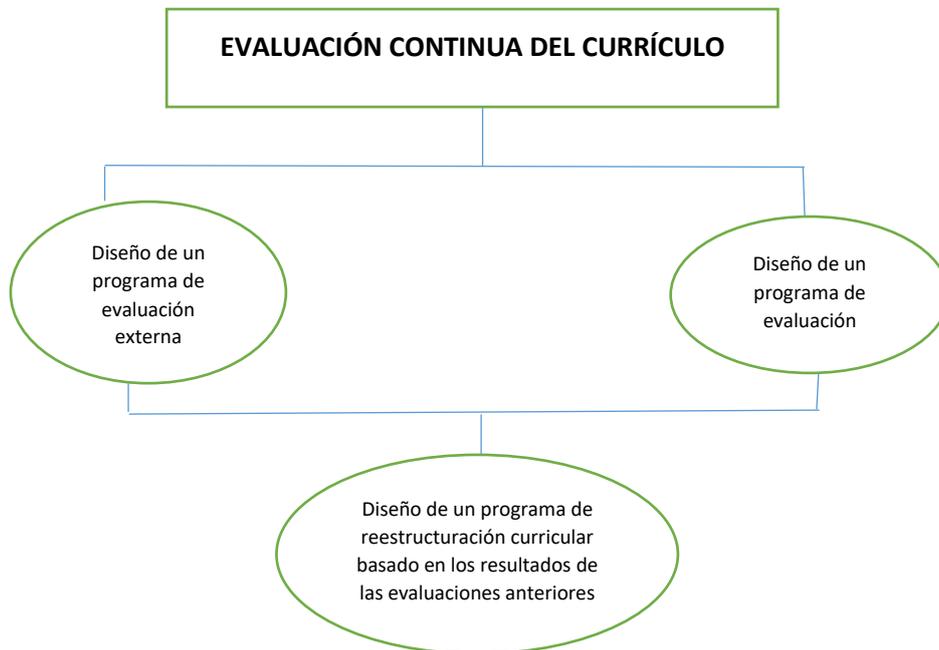
Díaz Barriga (1990, p.50) señala lo siguiente:

Hasta este punto, se han estudiado los elementos que componen y dan forma a un perfil profesional. El plan curricular no se considera estático, pues está basado en necesidades que pueden cambiar y en avances disciplinarios, lo cual hace necesario actualizar permanentemente el currículo de acuerdo con las necesidades imperantes y los adelantos de la disciplina.

Para lograrlo se debe contemplar la evaluación externa que se refiere a las repercusiones sociales que puede tener la labor egresado, es decir, su capacidad de solucionar problemas y satisfacer las necesidades del ambiente social.

A su vez, la evaluación interna se refiere al logro académico de los objetivos enunciados en el perfil profesional. Ambos tipos de evaluación están en constante relación de interdependencia. Los resultados de ambas evaluaciones

conducirán a la elaboración de un programa de reestructuración curricular.



*Figura 2. Evaluación Continua del Currículo.*

Fuente: Díaz Barriga (1990, p.52) *Evaluación Continua del Currículo.*

### **2.2.1.5 Competencias Esenciales en el Perfil**

Para Chiavenato (2009, pp.201-202) las competencias esenciales en el perfil consisten en lo siguiente:

Cada organización debe definir y localizar sus competencias básicas para obtener una ventaja competitiva, que está formada por todos los factores que hacen que los productos y servicios sean diferentes a los de sus competidores y les dan mayor participación de mercado. Muchas organizaciones definen jerarquías y bloques de competencias para desarrollarlas en todos los niveles a fin de mejorar su desempeño global. Se trata de ubicar las competencias de la organización, así como las de los grupos (equipos) y los individuos.

Una vez identificadas las competencias básicas, la organización tiene dos opciones: comprar (atraer y admitir

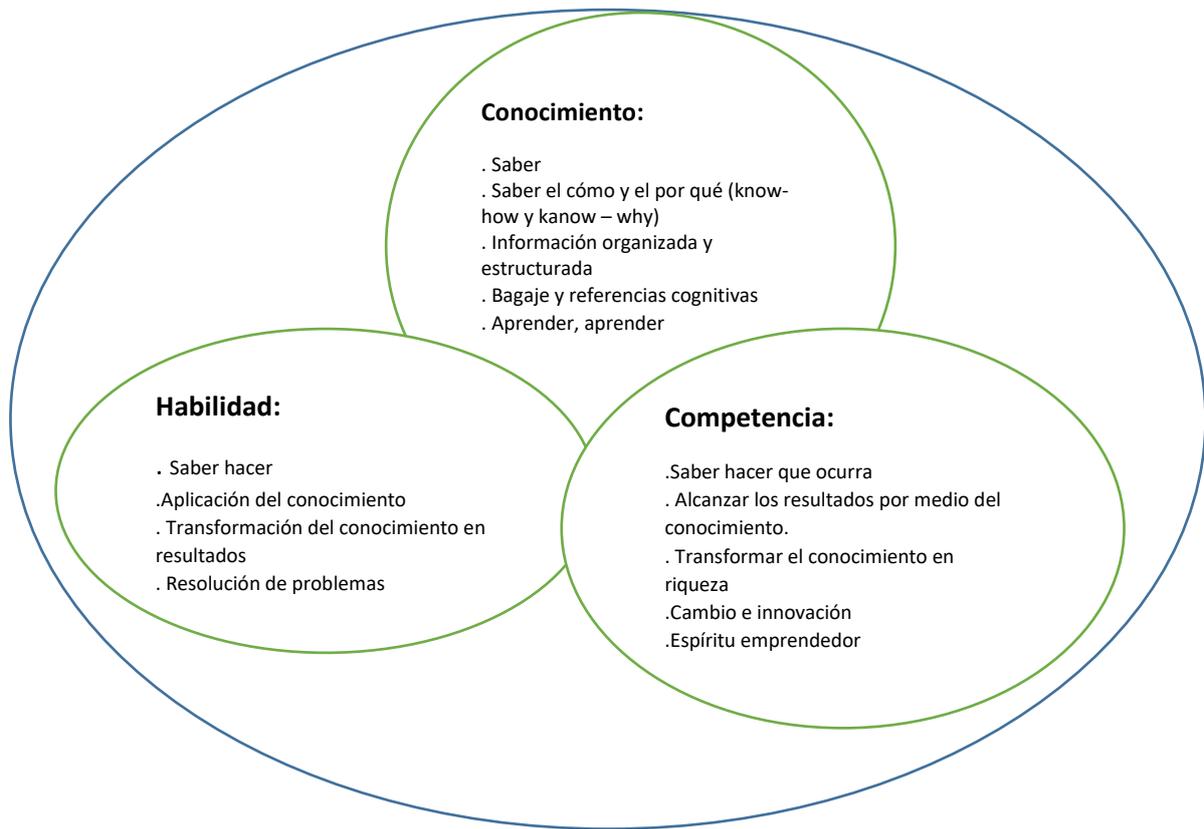
nuevos talentos) o construir (capacitar y desarrollar los talentos existentes).

Estas decisiones deben concentrarse en la forma en que las personas ingresan a la organización (proceso de selección) y se mueven dentro (rotación) o fuera de ella (separaciones). Cuando la organización decide construir competencias por medio de la capacitación y el desarrollo, la clave del éxito está en desarrollar experiencias y especialización (expertise) que cubran las brechas que pudieran existir entre sus aptitudes básicas.

En resumen, la competencia organizacional es un conjunto integrado de competencias colectivas que se basa en las competencias individuales. Las competencias individuales dependen del conocimiento y de las habilidades necesarias para trabajar en forma eficaz.

Para construir competencias organizacionales deben fomentarse el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas y crear una cultura de aprendizaje mediante las siguientes acciones:

- Seleccionar candidatos que tengan gran potencial para aprender, lo cual requiere estudios previos y experiencia sobre las mejores prácticas de las organizaciones.
- Promover la rotación de puestos en cada área para que las personas puedan aprender a ejecutar diferentes tareas.
- Admitir y ascender a personas que tengan gran capacidad para aprender.
- Sustituir a las personas que no aprenden.



*Figura 3. La Cadena del Conocimiento – Habilidad – Competencia*

Fuente: Chiavenato (2009, p.201) *La Cadena del Conocimiento – Habilidad – Competencia*.

### 2.2.1.6 Tipos de Competencias dentro del Perfil

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

1. *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.

2. *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.

#### **2.2.1.7 Descripción de Puestos**

La Descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante) la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. Chiavenato (2007, pp. 226-227).

### 2.2.1.8 Análisis del Puesto

Para Chiavenato (2007, p.227), una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto de trabajo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Chiavenato (2007, p. 227).

El análisis de puestos, según Chiavenato (2007, pp. 229-230), se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

#### 1. *Requisitos intelectuales:*

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

#### 2. *Requisitos físicos:*

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

#### 3. *Responsabilidades que adquiere:*

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante

del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa.

#### 4. Condiciones de trabajo:

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones.

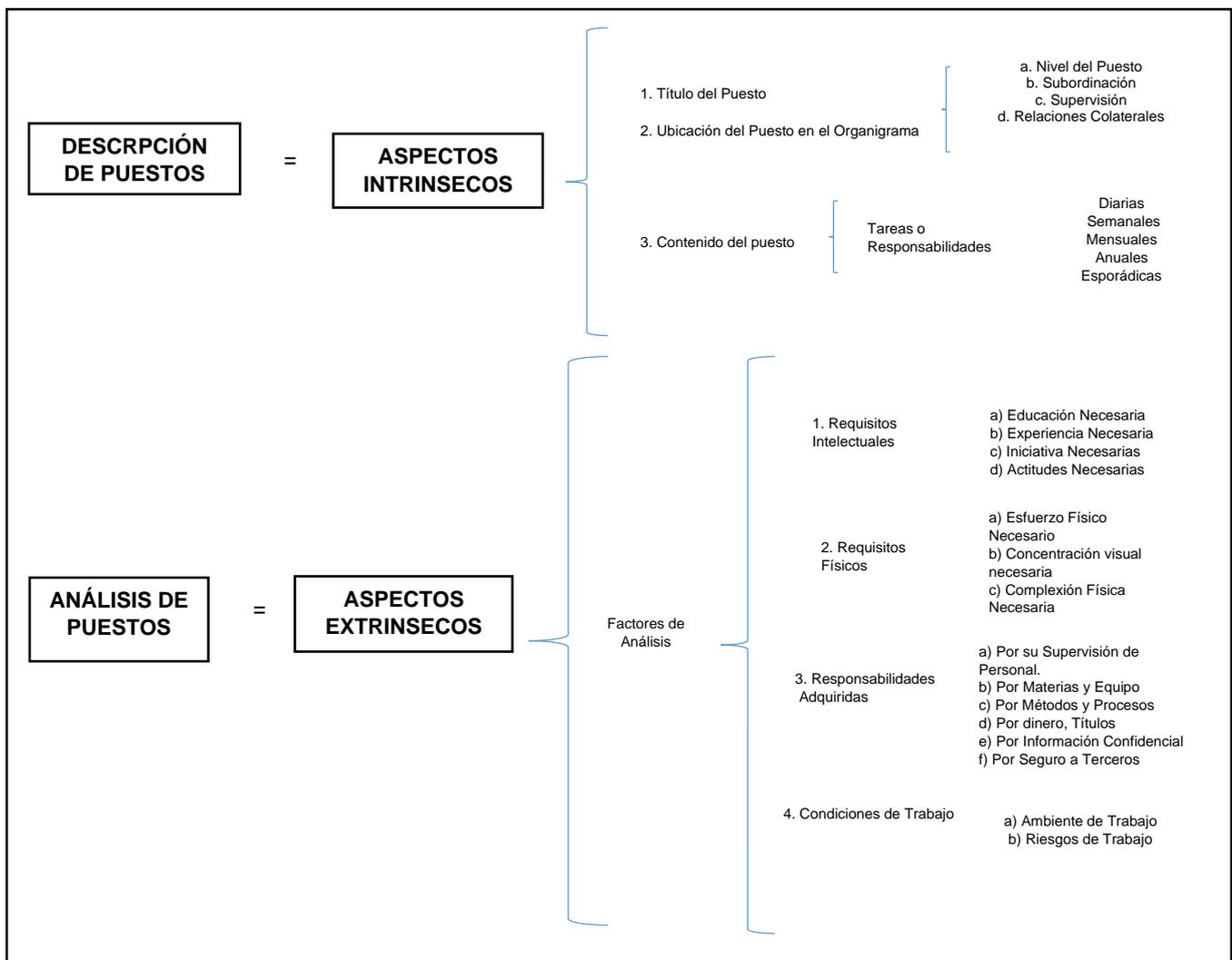


Figura 4. Alcance de la Descripción y Análisis de Puestos.

Fuente: Chiavenato (2007, p.228) *Descripción y Análisis de Puestos*.

El propósito del análisis del puesto es ofrecer una descripción objetiva del puesto mismo. El resultado de un análisis del puesto es su descripción. Los individuos que analizan el puesto recaban información sobre tres aspectos de todos los puestos: contenido, requisitos y contexto. Hay muchos métodos de análisis del puesto que son útiles para esta labor. En un estudio se clasifican estos métodos en cuatro categorías (mecanicistas, motivacionales, biológicos y perceptomotores), dependiendo principalmente del enfoque y la finalidad que tengan. Ivancevich, Knopaske y Matteson (2006, p. 178).

### **2.2.2 Desempeño Laboral**

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, p. 20).

El desempeño laboral de una organización según Chiavenato (2009, p.236) depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Sin embargo, es preciso que este talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable.

Por su parte, Bittel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente.

Por otro lado, el autor Stoner (1994) menciona sobre el “desempeño laboral es la forma como los miembros de la organización laboran eficazmente, para lograr metas y objetivos comunes, y estas deben estar sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad.” (p. 23).

Esta definición plantea que el desempeño laboral de las personas es el efecto de su comportamiento con sus resultados por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

En tal sentido el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. El desempeño laboral define el rendimiento laboral es decir la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

#### **2.2.2.1 Factores que influyen en el Desempeño Laboral**

Palmar y Valero (2014, p. 167) señalan lo siguiente:

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Por otro lado, señalan que Davis (2001), referiría que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el

salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

Además, mencionan que Chiavenato (2001) al respecto afirma que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Entonces diríamos que según lo antes señalado el desempeño de las personas evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés y creatividad.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Asimismo, en su artículo de revista manifiestan que Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo,

desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, para maximizar el desempeño.

#### **2.2.2.2 Criterios del Desempeño Laboral**

Para Mondy (2010, p-243-245), los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

A continuación se detalla cada uno de los criterios establecidos por el autor:

##### *1. Logro de las metas:*

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.

##### *2. Rasgos de personalidad:*

Son aquellos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, el autor manifiesta que muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir.

##### *3. Comportamiento:*

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.

#### *4. Potencial de mejoramiento:*

El autor expone que las organizaciones al momento de evaluar también deben considerar el futuro y no solo el pasado, incluyendo los comportamientos del trabajador y resultados que se esperaran de él, y así lograr las metas planteadas.

#### *5. Competencias:*

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

### **2.2.2.3 Características del Desempeño Laboral**

Las características del desempeño laboral están vinculados a los conocimientos, habilidades y a las capacidades que se espera que una persona aplique, y desempeñe en su lugar de trabajo.

Calcina Calcina (2014, p.5) en su artículo de revista manifiesta que Fhurman (2000) señala que las características del desempeño laboral serían las siguientes:

- ✓ La adaptabilidad: Hace referencia a la mantención de la efectividad en todos los ambientes y con diferentes asignaciones, también hace referencia a la responsabilidad y a las personas.
- ✓ La comunicación: Es la capacidad de expresar sus ideas, pensamientos de manera efectiva ya sea de forma grupal o individual.
- ✓ La iniciativa: Es la intención de influir de forma activa sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos, entonces diríamos que es la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas de forma pasiva.

- ✓ Conocimiento: Es el nivel alcanzado de todos los conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.
- ✓ Trabajo en equipo: Hace referencia a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico.
- ✓ Estándares de trabajo: se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- ✓ Desarrollo de talento: Es aquella capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades a desarrollar.
- ✓ Potencia el diseño del trabajo: Es la capacidad de determinar la organización y estructuración más eficaz para alcanzar una meta en la organización.
- ✓ Maximizar el desempeño: Es aquella capacidad de establecer metas de desempeño /desarrollo proporcionando capacitación y evaluación del desempeño de una manera objetiva.

#### **2.2.2.4 Evaluación del Desempeño Laboral**

Para Chiavenato (2011, p.202) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona, y así poder evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos

nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados.

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

#### **2.2.2.5 Objetivo de la Evaluación de Desempeño**

Para Chiavenato (2011, pp.205-206) La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo para una mayor productividad.

- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

### **2.2.2.6 Tipos y Métodos de Evaluación de Desempeño**

#### **Tipos**

Oltra Comorera (2005, p.191 - 193) manifiesta que se puede evaluar el desempeño a través de un Cuestionario en el cual tiene que estar presente todas las metodologías a aplicar, ya que cada cuestionario tiene su formato y contenido diferente en función de los objetivos a realizar; otro tipo de evaluación sería la entrevista en el cual se busca reforzar los puntos fuertes del desarrollo del trabajo de las personas evaluadas y abordar los aspectos mejorables en forma de objetivos individuales y /o grupales.

Asimismo, Chiavenato (2011, p.205), señala que, un tipo de evaluación del desempeño laboral sería el siguiente:

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos,

situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

## **Métodos**

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato (2011, p.207):

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, entre otros.

Los principales métodos de evaluación del desempeño para Chiavenato (2011, pp. 207 - 215) son:

1. *Método de escalas gráficas:*

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

2. *Método de elección forzada:*

El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de

Estados Unidos que merecían ascensos al ejército estadounidense le preocupaba contar un sistema de evaluación que neutralizara.

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

3. *Método de investigación de campo:*

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

4. *Método de incidentes críticos:*

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

5. *Métodos mixtos:*

Método de comparación por pares: Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

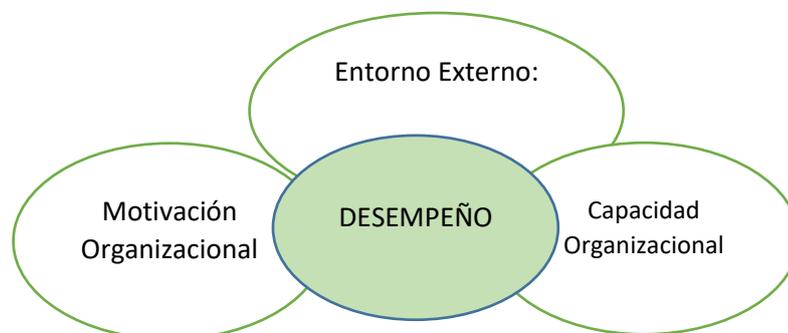
En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

Método de frases descriptivas: Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con o “N”).

### 2.2.2.7 Indicadores del Desempeño Laboral

Uno de los indicadores del desempeño laboral para Davis y Newton (2004), es el liderazgo; para ellos la palabra liderazgo se entiende como los procedimientos que se debe emplear para dirigir las diversas actividades laborales de los colaboradores de un determinado grupo y como de influir en este grupo de una manera positiva” (p.17), también se define como un proceso que contribuye a los demás colaboradores en realizar con entusiasmo las labores encomendadas direccionados a un conjunto de determinadas metas y objetivos, quiere decir, es el hecho fundamental del éxito de una organización y sus colaboradores. (p. 61).

Según los autores Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002, p.16) el desempeño está en función del entorno, la motivación y la capacidad organizacional.



*Figura 5. Indicadores del Desempeño Laboral*

Fuente: Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002, p.16) *Desempeño Organizacional*.

Podríamos decir que la eficiencia sería un indicador el cual estaría encargado de poder medir el grado en que se cumplen los objetivos planteados de una tarea asignada en un menor costo y tiempo posible. Esta reflexión sobre eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad tiene su justificación al esclarecer el significado y las múltiples interpretaciones de estos términos, de manera que sean utilizadas y utilizables en los procesos de formación y gestión de las políticas y programas sociales. En la construcción de un entendimiento más sensible de las diversas interpretaciones radica la gran potencia de utilizar los cuatro criterios como columna vertebral en los diálogos y debates sobre las opciones de políticas y programas y de la evaluación de políticas y programas en marcha. (Mokate, 2001, p.6).

Podemos mencionar que la eficacia son las capacidades de lograr o alcanzar el resultado o efecto que se desea o anhela con la ejecución de un trabajo determinado.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **Perfil del Personal:**

Díaz Barriga (1993), opina que el perfil del personal lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. (pp. 19-39).

### **Desempeño Laboral:**

El desempeño laboral de una organización según Chiavenato, (2009, p.236) es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable.

## **2.4 Hipótesis**

H1: El perfil del personal si se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo- IV trimestre del 2018.

## **2.5 Variables: Operacionalización de Variables**

(Ver siguiente página)

TÍTULO: “PERFIL DEL PERSONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA PALERMO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO- IV TRIMESTRE DEL 2018”

PROBLEMA	HIPOTESIS	OPERATIVIZAR VARIABLES						ESCALA DE MEDICION
		VARIABLES	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	
¿Se relaciona el perfil del personal con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo – IV trimestre del 2018?	H1: El perfil del personal si se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo- IV trimestre del 2018.	PERFIL DEL PERSONAL	Díaz Barriga (1993), opina que el perfil lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. (pp. 19-39).	Es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales, es decir es aquel que debe estar compuesto por conocimientos, habilidades y valores.	Requisitos	Competencias/ Conocimientos	C U A L I T A T I V A	N O M I N A L
						Habilidad		
						Actitudes/ Valores		
		DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral de una organización es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable. Chiavenato, (2009, p.236).	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 Potencial de mejoramiento	Cuantitativo Cualitativa		L I K E R T		

### **III. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

### **3.1 Datos Institucionales**

- Número de RUC: 2010043140
- Razón Social: Institución Financiera
- Nombre Comercial: Banco Scotiabank
- Fecha de Inscripción: 29/11/99
- Dirección del Domicilio Fiscal: Av. Canaval y Moreyra 522 – San Isidro- Lima

### **3.2 Definición**

El Banco Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional.

Con sede en Toronto (Canadá), con más de 180 años de experiencia, 21 millones de clientes y con un equipo de 86 mil colaboradores en 55 países, Scotiabank es hoy uno de los grupos financieros de origen canadiense más importante, con la capacidad de brindar la estabilidad que sus grupos de interés alrededor de todo el mundo merecen.

### **3.3 Historia**

Fundado en 1832, es uno de los grupos financieros más sólidos del mundo y el banco canadiense con más presencia y proyección internacional. Al 2017, es el 3° banco más importante de Canadá y el 24° más importante del mundo.

Mantiene activos consolidados por más de 852,000 mil millones de dólares canadienses (al 31 de enero de 2017) y cotiza sus acciones en las bolsas de valores de Toronto y Nueva York.

En el 2008, Scotiabank superó la crisis del sistema financiero mundial gracias a su gestión y manejo prudente del riesgo, al buen control de su cartera de inversiones y por estar regulado en una economía estable y con un buen desempeño fiscal como la canadiense.

De esta manera, fue parte de la lista de los 50 bancos más seguros del 2010 publicada por la revista Global Finance y de la lista de los 10 bancos más estables publicada por la consultora Oliver Wyman.

Scotiabank tiene una presencia internacional incomparable con otros bancos canadienses y proporciona una amplia gama de productos financieros, soluciones y asesoramiento a clientes minoristas y comerciales en determinadas regiones fuera de Canadá.

### **3.4 Visión**

Ser reconocidos como una empresa administradora que provee a sus clientes asesoría y soluciones innovadoras de inversión, de acuerdo a sus diferentes perfiles de riesgo y necesidades financieras.

### **3.5 Misión**

Crear y distribuir productos de Inversión de alta calidad, que satisfagan en exigencias de riesgo, rentabilidad y disponibilidad, asegurando relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

### 3.6 Organigrama del Banco Scotiabank

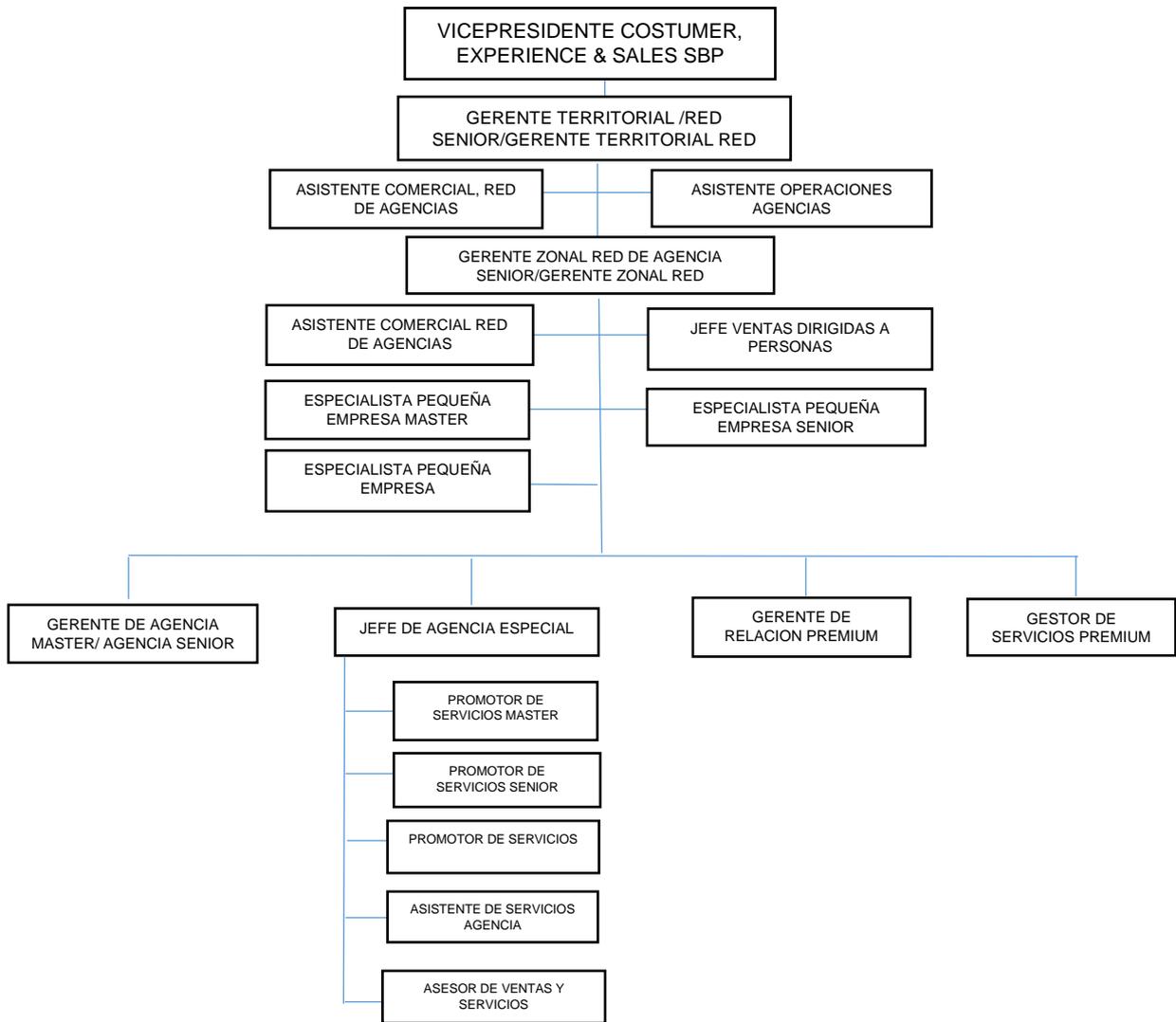
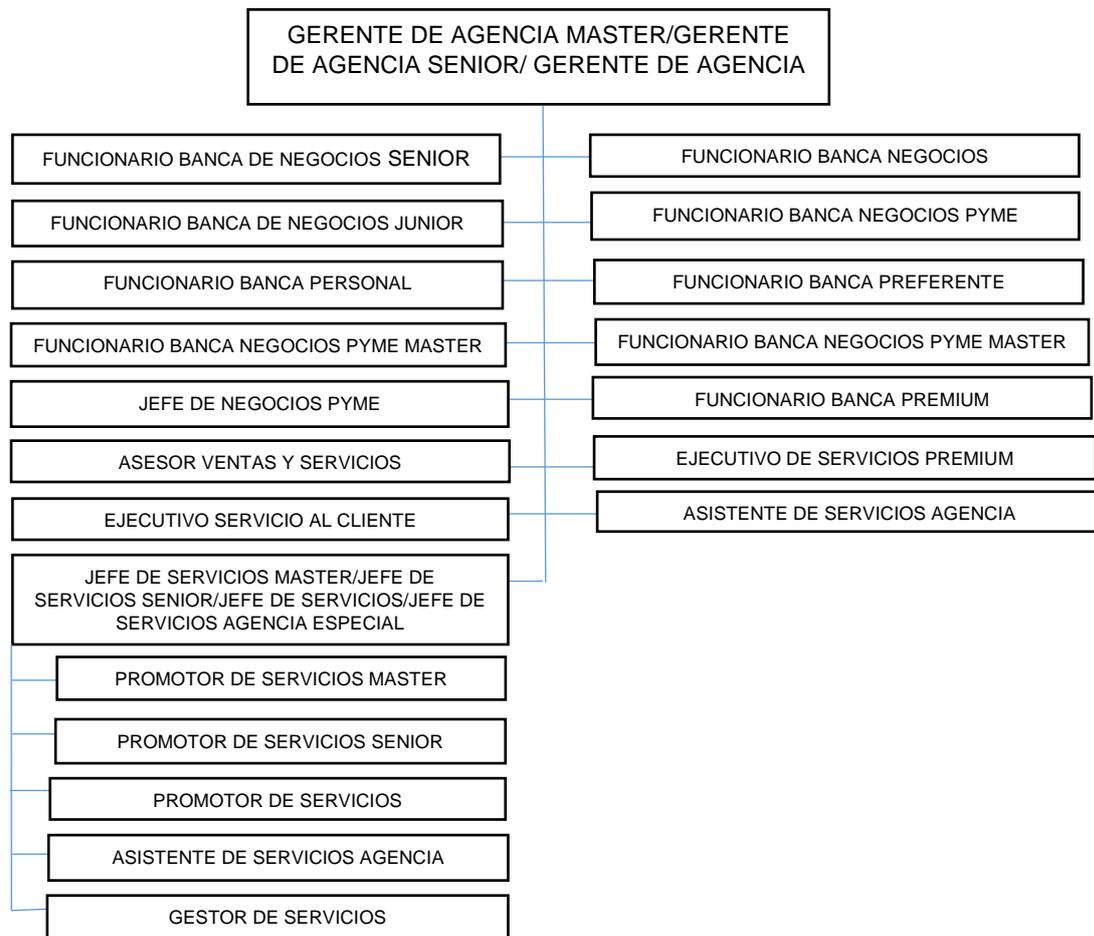


Figura 6. Organigrama del Banco Scotiabank.

Fuente: Manual de Organización y Funciones del Banco Scotiabank.

- *Organigrama Banco Scotiabank - Agencia Palermo:*



*Figura 7. Organigrama del Banco Scotiabank – Agencia Palermo, Trujillo.*

*Fuente: Manual de Organización y Funciones del Banco Scotiabank.*

### 3.7 Directorio

- ❖ Presidente : Gianfranco Castagnola Zúñiga
- ❖ Vicepresidente : Miguel Uccelli Labarthe
- ❖ Directores : Ignacio Bustamante Romero  
Elena Conterno Martinelli  
Elsa Del Castillo Mory  
Santiago Perdomo Maldonado  
Eduardo Sánchez Carrión Troncón

### 3.8 Personal del Banco Scotiabank Agencia Palermo

- ❖ Cribilleros Barrenechea , Carlos – *Gerente Master*
- ❖ Aguilar Amaya, Freddy – *Funcionario de Banca Negocios*
- ❖ Gonzales Torres, Jerson- *Funcionario- Banca Negocios*
- ❖ De la Cruz Carranza, Ronald- *Funcionario Banca Negocios*
- ❖ Villacorta Rodríguez, Joannes Miguel- *Funcionario Banca Negocios Pyme*
- ❖ Romero Huamán, Karin Roxana- *Funcionario Banca Negocios Pyme*
- ❖ Collazos Segura, Ivo Vladimir – *Funcionario Banca Negocios Pyme*
- ❖ Sumaran Robles, William Wilmer- *Funcionario Banca Negocios Pyme*
- ❖ Collantes Corro, Susan- *Funcionario Banca Personal*
- ❖ Correa Monja, Micaela- *Funcionario Banca Personal*
- ❖ Castillo Vásquez, Francisco – *Funcionario Banca Personal*
- ❖ Carla Quezada, Lujan – *Jefe de Servicios*
- ❖ Vargas Arteaga, Diana Fiorella – *Asesor de Ventas y Servicios*
- ❖ Plasencia Chachapoyas, Flor de María – *Promotor de Servicios*
- ❖ Haro Reyes, José – *Promotor de Servicios*
- ❖ Terrones Castillo, Elmira – *Promotor de Servicios*
- ❖ Zúñiga Castillo, Daniela – *Promotor de Servicios*
- ❖ López Castro, Silvia Paola - *Promotor de Ventas Fuerza Externa*
- ❖ Honorio Silva, Patricia Raquel – *Promotor de Ventas Fuerza Externa*
- ❖ Rodríguez Terrones, Natali – *Ejecutivo de Servicio al Cliente*

## **IV. METODOLOGÍA**

## **4.1 Tipo y Nivel de Investigación**

### **De acuerdo a la orientación**

#### **a) Aplicada:**

Este tipo de investigación hace uso de los métodos del pasado, los conocimientos o teorías o de investigación básica para resolver un problema existente.

### **De acuerdo a la técnica de contrastación**

#### **b) Descriptiva:**

De acuerdo a la orientación de contrastación el tipo de investigación fue descriptiva – correlacional, ya que se describió las características de una población determinada y su relación.

## **4.2 Población**

La población de estudio, estuvo conformada por el personal que labora en el Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo, la cual asciende a un total de 20 colaboradores.

### **4.2.1 Marco Muestral**

El marco muestral estuvo compuesto en su totalidad por el personal de Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo. (Ver Anexo 1).

### **4.2.2 Unidad de Análisis**

Todo el personal de Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, la cual estuvo compuesta por un total de 20 colaboradores.

### **4.2.3 Muestra**

Por contener esta investigación una población pequeña, el tamaño de la muestra fue igual a la población es decir 20 colaboradores quienes laboran en el Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo.

### 4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

#### 4.3.1 Técnicas

**Entrevista:** Mediante esta técnica se obtuvo la recolección de información a través del contacto directo con el Gerente Master a quien se le formuló una entrevista estructurada. (Ver Anexo 2).

**Análisis documental:** Se obtuvo información del Manual de Organización y Funciones (MOF) y, respecto a los reportes sobre indicadores de resultados que corresponden al IV Trimestre del 2018, se obtuvo la información del Programa de Producción Q1.

**Encuesta:** Permitió la recolección de datos por medio de una cédula de cuestionario establecida previamente, la cual se aplicó al personal del Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo. (Ver Anexo 3).

**Observación:** Permitió que analicemos el curriculum del personal y contrastar perfil de los colaboradores dentro del Banco Scotiabank, Agencia Palermo-Trujillo, a través de una lista de cotejos. (Ver Anexo 4).

#### 4.3.2 Instrumentos

**Guía de entrevista:** Estuvo compuesta por una serie de preguntas abiertas que se realizó al Gerente Master de la Agencia Palermo, en una conversación en contacto directo el día 8 de enero del presente año.

**Ficha de registro de datos:** Este instrumento permitió registrar información relevante la cual fue tomada de fuentes primarias para desarrollar el proyecto de investigación.

**Cuestionario:** Estableció un conjunto de preguntas a recoger, procesar y analizar sobre el desempeño laboral de los colaboradores en el Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo, respecto al IV trimestre 2018.

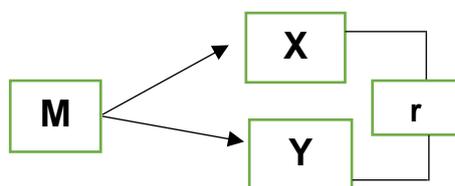
**Lista de cotejos:** Contiene ítems con respuestas cerradas de SI o NO, permitiendo contrastar el curriculum del personal y determinar si se relaciona o no con lo establecido por la Institución.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos aplicados en la investigación.

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

#### 4.4 Diseño de Investigación

Se aplicó el diseño descriptivo – correlacional de un solo grupo, cuyo esquema es fue el siguiente:



M: Personal del Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo

X: Perfil del Personal

r: Relación

Y: Desempeño Laboral

Donde M vendría a ser el personal del Banco Scotiabank Agencia Palermo Trujillo, X la variable dependiente perfil del personal, r la relación de ambas variables y Y la variable desempeño laboral. Este diseño tuvo como muestra de estudio a los 20 colaboradores del Banco Scotiabank, cuya finalidad fue establecer si existe una relación entre el perfil del personal y el desempeño laboral.

#### **4.5 Procesamiento y Análisis de Datos**

Los procedimientos que se emplearon en el procesamiento y análisis de la información fueron:

- Análisis documental.
- Revisión bibliográfica sobre el tema tratado.
- Recolección de información: tesis, publicaciones, boletines
- Diseño de contrastación.
- Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Excel versión 2016.
- Para el análisis de los datos se empleará tablas y figuras respectivas que contienen información de los resultados obtenidos para el IV Trimestre del 2018.

Los datos recolectados mediante la aplicación del test (cuestionario) fueron registrados y procesados empleando el programa SPSS. V. 23 previa elaboración de la base de datos en el programa Excel. Se aplicó del mismo modo la 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.

Estadística inferencial: Para determinar si existe correspondencia entre el perfil y el desempeño laboral se aplicó la prueba Chi cuadrado (Tabla de contingencia), para así poder demostrar la asociación de factores. Si  $P < 0,05$  entonces la diferencia será significativa.

## **V. RESULTADOS**

## **5.1 Análisis e interpretación de Resultados**

De acuerdo a los objetivos establecidos en la presente investigación, se obtuvo los siguientes resultados.

En este capítulo se hace referencia a los cuadros y gráficos utilizados para organizar la información recogida en la investigación, cuyos comentarios e interpretaciones se encuentran al término de cada uno de ellos.

Para la obtención de resultados respecto al perfil del personal se utilizó una lista de cotejo, la cual permitió contrastar lo establecido por el Banco Scotiabank a través del Manual de Organización y Funciones- MOF y los curriculum de los colaboradores. Por otro lado, se aplicó una encuesta para poder medir el desempeño laboral de los colaboradores respecto al IV trimestre 2018.

Es importante hacer mención que al momento de realizar la recolección de datos para la presente investigación se presentaron algunos inconvenientes, por el horario de trabajo de los colaboradores y por la agenda de Gerente Master. No obstante, ningún colaborador se opuso a que se pueda aplicar la encuesta.

- ❖ Según el objetivo, *Analizar los perfiles de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo.*

Permitió conocer el perfil idóneo establecido en el Manual de Organización y Funciones del Banco Scotiabank el cual se ha plasmado en las siguientes tablas para poder especificar el requerimiento del Banco y posteriormente poder contrastar con los Cv's de los colaboradores a través de una lista de cotejo (anexo 4). Por ende, se detalla cada uno de los perfiles de los colaboradores.

**Tabla 1**

*Perfil del Gerente Master, establecido por el Banco Scotiabank.*

<b>GERENTE MASTER</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Licenciado en Administración, Economía, Ingeniería industrial o afines Especialidad: Posgrado en Administración, Finanzas Experiencia : Mínima de 3 años en posiciones similares en el sector financiero o de servicios liderando equipos de trabajo y/o 1 año como Funcionario de negocios Microempresa Líder o 2 años como Funcionario de Negocios Microempresa o 3 años como Funcionario de negocios Consumo o 1 año como Supervisor Comercial.
<b>Competencias : Conocimientos</b>
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria Conocimiento en administración de procesos, de preferencia financieros. Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos de los distintos Segmentos. Manejo de equipos de ventas y/o experiencia en dirección bajo objetivos comerciales. Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel intermedio. Conocimiento del mercado Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
<b>Habilidades</b>
Capacidad para tomar decisiones Capacidad de liderar el trabajo en equipo Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo Capacidad de liderazgo Capacidad de comunicación a todo nivel
<b>Actitudes y Valores</b>
Orientación a resultados. Actitud de servicio y enfoque al cliente. Perseverancia Responsabilidad Dedicación al trabajo

Fuente: Manual de organización y funciones - 2018

Elaboración: Propia

## Tabla 2

*Perfil del Funcionario – Banca Negocios, establecido por el Banco Scotiabank.*

<b>FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Licenciado en Administración, Contabilidad, Economía
Especialidad: Administración, Contabilidad, Economía
Experiencia: Entre 2 y 4 años en posiciones similares en instituciones financieras; habiendo manejado una cartera de clientes con ventas anuales entre 500 000 y 3.5MM de dólares.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria: Bantotal nivel avanzado
Conocimiento a nivel avanzado de Ética de Negocios, Gestión de Cobranza, Negociación, Políticas y Evaluación de Créditos y de Técnicas de Ventas y Servicios.
Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos de los distintos Segmentos.
Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel avanzado.
Conocimiento del mercado.
Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
Ingles Básico
<b>Habilidades</b>
Capacidad para tomar decisiones
Flexibilidad y Eficiencia
Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación al trabajo

*Fuente: Manual de organización y funciones.- 2018*

*Elaboración: Propia*

### Tabla 3

*Perfil del Funcionario – Banca Negocios PYME, establecido por el Banco Scotiabank.*

<b>FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS PYME</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Licenciado en Administración, Contabilidad , Economía , Ingeniería Industrial Especialidad: Contabilidad, Administración, Economía, Ingeniería Industrial y afines. Experiencia: 2 a 4 años como Funcionario Banca Negocios PYME, Banca Preferente, entre otros puestos de perfil adecuado para el puesto.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria: Bantotal nivel avanzado Conocimiento a nivel avanzado de Ética de Negocios Gestión de Cobranza, Negociación, Políticas y Evaluación de Créditos y de Técnicas de Ventas y Servicios. Manejo a nivel avanzado MS Office. Conocimiento de la Gestión Comercial con las Pequeñas Empresas, buscando la rentabilidad y crecimiento de la cartera, a través de las ventas y servicio. Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
<b>Habilidades</b>
Capacidad para tomar decisiones Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad Perseverancia Responsabilidad Dedicación al trabajo
<i>Fuente: Manual de organización y funciones. -2018 Elaboración: Propia</i>

## Tabla 4

*Perfil del Funcionario – Banca Personal, establecido por el Banco Scotiabank.*

---

<b>FUNCIONARIO BANCA PERSONAL</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Bachiller o Licenciado
Especialidad: Finanzas, Contabilidad, Administración.
Experiencia: Entre 2 y 4 años como Asesor Ventas y Servicio, Fuerza de Ventas Banca Retail, entre otros de similar perfil.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria: Bantotal nivel básico e Intranet
Políticas y evaluación de créditos – Avanzado
Técnicas de Ventas y Servicios – Avanzado
Ética de Negocios – Avanzado
Técnicas de Negociación – Avanzado
Matemática Financiera – Intermedio
Análisis y evaluación de EEFF – Básico
Gestión de cobranza – Intermedio
Programa de fortalecimiento de relaciones – Avanzado
Programa de asesores de inversiones – Intermedio
Productos Banca Personal y Preferente – Avanzado
MS Office (Excel, Word, PPT) – Básico
Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
<b>Habilidades</b>
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación al trabajo

*Fuente: Manual de organización y funciones. -2018*

*Elaboración: Propia*

## Tabla 5

*Perfil del Jefe de Servicios, establecido por el Banco Scotiabank.*

<b>JEFE DE SERVICIOS</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Bachiller o Licenciado
Especialidad: Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Economía o afines.
Experiencia: 3 años como Jefe de Servicios Agencia en otra institución del sector financiero.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en administración de procesos, de preferencia financieros.
Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos y servicios ofrecidos por el banco.
Conocimientos en administrar los valores (efectivo, cajas de seguridad u otros)
Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel intermedio.
Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa.
Conocimiento sobre la operatividad de los medios virtuales de la agencia y promover el traslado de las transacciones en ventanilla a otros canales de atención.
<b>Habilidades</b>
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de participar activa en la gestión comercial
Capacidad de liderar el trabajo en equipo – supervisión de actividades operativas
Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad
Perseverancia
Responsabilidad
Dedicación al trabajo

*Fuente: Manual de organización y funciones. -2018*

*Elaboración: Propia*

## **Tabla 6**

*Perfil del Asesor de Ventas y Servicios, establecido por el Banco Scotiabank.*

---

### **ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS**

---

#### **Perfil del puesto**

---

Estudios: Carrera universitaria (bachiller) o técnica concluida

Especialidad: Administración, Finanzas

Experiencia: Mayor a 2 años como Promotor de Servicios, Asistente de Servicio Call Center, entre otros dentro de entidades financieras.

---

#### **Competencias: Conocimientos**

---

Conocimiento en administración de procesos, de preferencia financieros.

Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos y servicios del banco.

Conocimiento en Gestión comercial de los Clientes walk in de la agencia, así como la atención reactiva en temas de servicio y orientación de los Clientes No Tutelados de la Agencia.

Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel intermedio.

Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa

---

#### **Habilidades**

---

Capacidad de liderar el trabajo en equipo

Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo

---

#### **Actitudes y Valores**

---

Proactividad

Perseverancia

Responsabilidad

Dedicación al trabajo

---

*Fuente: Manual de organización y funciones.-2018*

*Elaboración: Propia*

## **Tabla 7**

*Perfil del Promotor de Servicios, establecido por el Banco Scotiabank.*

<b>PROMOTOR DE SERVICIOS</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Carrera universitaria (bachiller) o técnica concluida Especialidad: Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Economía o afines. Experiencia: Mínima de 6 meses realizando labores de cuadro de caja y manejo de efectivo en retails o empresas similares.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria  Conocimiento en cobranza de Operaciones Comerciales, Financieras y de Servicios. Conocimiento conteo y custodio de lo recaudado para armar remesas para entregar al Porta valor. Conocimiento en realizar el arqueo de caja. Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel intermedio. Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
<b>Habilidades</b>
Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad Perseverancia Responsabilidad Dedicación al trabajo

*Fuente: Manual de organización y funciones.-2018*

*Elaboración: Propia*

## **Tabla 8**

*Perfil del Promotor de Ventas- FE, establecido por el Banco Scotiabank.*

---

<b>PROMOTOR DE VENTAS – FE</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Carrera universitaria o técnica concluida /trunca Especialidad: Administración, Finanzas o afines Experiencia: Mínima de 01 año en ventas de productos intangibles financieros.
<b>Competencias: Conocimientos</b>
Conocimiento en administración de procesos, de preferencia financieros.  Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos y servicios que oferta del banco. Conocimiento de manejo Excel básico. Conocimiento del mercado Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa
<b>Habilidades</b>
Capacidad de Negociación y persuasión Buen nivel de comunicación Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo
<b>Actitudes y Valores</b>
Proactividad Perseverancia Responsabilidad Dedicación al trabajo

---

*Fuente: Manual de organización y funciones.-2018*

*Elaboración: Propia*

## **Tabla 9**

*Perfil del Ejecutivo de Servicio al Cliente, establecido por el Banco Scotiabank.*

---

<b>EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>Perfil del puesto</b>
Estudios: Carrera universitaria o técnica concluida o trunca Especialidad: Administración, Comunicaciones o afines. Experiencia: Mínima de 06 meses en atención al cliente – entidades financieras o afines.
<b>Competencias : Conocimientos</b>
Conocimiento de políticas y procesos crediticios de los productos y servicios que oferta el banco.  Conocimiento de las herramientas Ms Office a nivel intermedio. Conocimientos sobre casos de reclamos en entidades financieras.  Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa.
<b>Habilidades</b>
Capacidad para solucionar las quejas de los clientes Facilidad de comunicación Capacidad para realizar llamadas  Capacidad de trabajo bajo presión  Manejo óptimo de relaciones interpersonales
<b>Actitudes y Valores</b>
Tolerancia Perseverancia Responsabilidad

---

*Fuente: Manual de organización y funciones. -2018  
Elaboración: Propia*

**Tabla 10**

*Análisis de los Cv's de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, Agencia Palermo- Trujillo para determinar su cumplimiento.*

<b>N°</b>	<b>PUESTO</b>	<b>ESCALA</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Gerente Master		100 %	Si cumple
2	Banca Negocios		90%	Si cumple
3	Banca Negocios		85%	Si cumple
4	Banca Negocios		45%	No cumple
5	Funcionario Pyme – Banca Negocios Pyme		90%	Si cumple
6	Funcionario Pyme – Banca Negocios Pyme		85%	Si cumple
7	Funcionario Pyme – Banca Negocios Pyme		55%	No cumple
8	Funcionario Pyme – Banca Negocios Pyme		45%	No cumple
9	Funcionaria Banca Personal		75%	Si cumple
10	Funcionaria Banca Personal		45%	No cumple
11	Funcionaria Banca Personal	<=55 No se relaciona	65%	Si cumple
12	Jefe de Servicios		100%	Si cumple
13	Asesor de Ventas y Servicios	>=56 Se relaciona	90%	Si cumple
14	Promotor de Servicios		85%	Si cumple
15	Promotor de Servicios		90%	Si cumple
16	Promotor de Servicios		85%	Se relaciona
17	Promotor de Servicios		45%	No cumple
18	Promotor de Ventas – Fuerza externa		85%	Si cumple
19	Promotor de Ventas – Fuerza externa		90%	Si cumple
20	Ejecutivo de Servicio al Cliente		85%	Si cumple

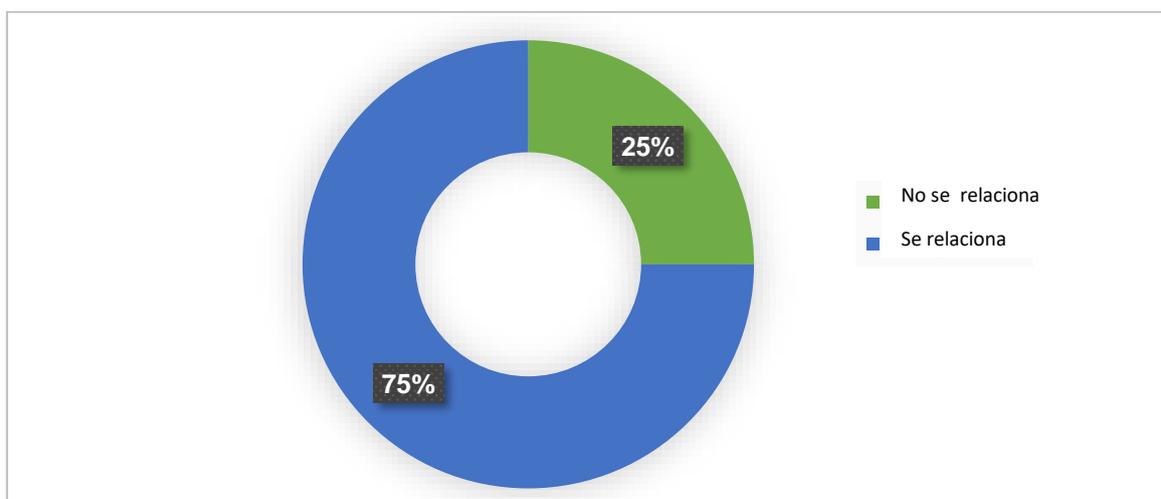
*Fuente: Manual de organización y funciones – 2018*

*Elaboración: Propia*

**Tabla 11**

*Análisis del Perfil de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank, agencia Palermo- Trujillo.*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
45 a 55	No se relaciona	5	25.0	25.0
56 a 100	Se relaciona	15	75.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 8. Gráfico de anillo para el Análisis del Perfil del Personal en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank*

*Fuente: Aplicación de Lista de Cotejos*

*Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank- Agencia Palermo- Trujillo, respecto al perfil del personal, tenemos que el 75% se relaciona al perfil del establecido por el Banco y solo el 25% no se relaciona.

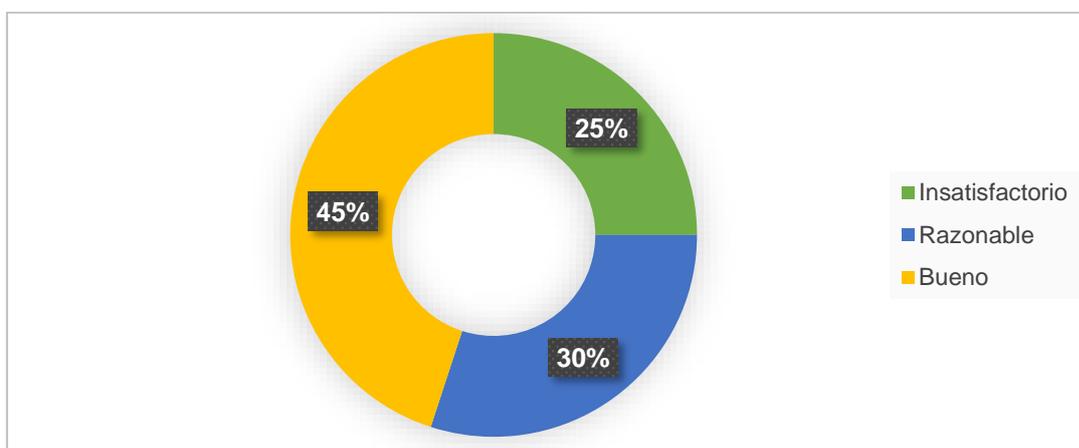
- ❖ Según el objetivo, *Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo, orientados a logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.*

Se evaluó el desempeño laboral de los colaboradores a través de un cuestionario el cual se aplicó a todo el personal del Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, plasmado en tablas y gráficos para una mejor descripción. Asimismo, del Programa Producción Q1 facilitado por el Gerente Master se obtuvo a detalle el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores y de la Agencia.

**Tabla 12**

*Evaluación del criterio del desempeño laboral: Logro de metas*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
11 a 14	Insatisfactorio	5	25,0	25,0
15 a 16	Razonable	6	30,0	55,0
17 a 19	Bueno	9	45,0	100,0
	Total	20	100,0	



*Figura 9.* Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral:

Logro de metas

Fuente: Aplicación de Cuestionario

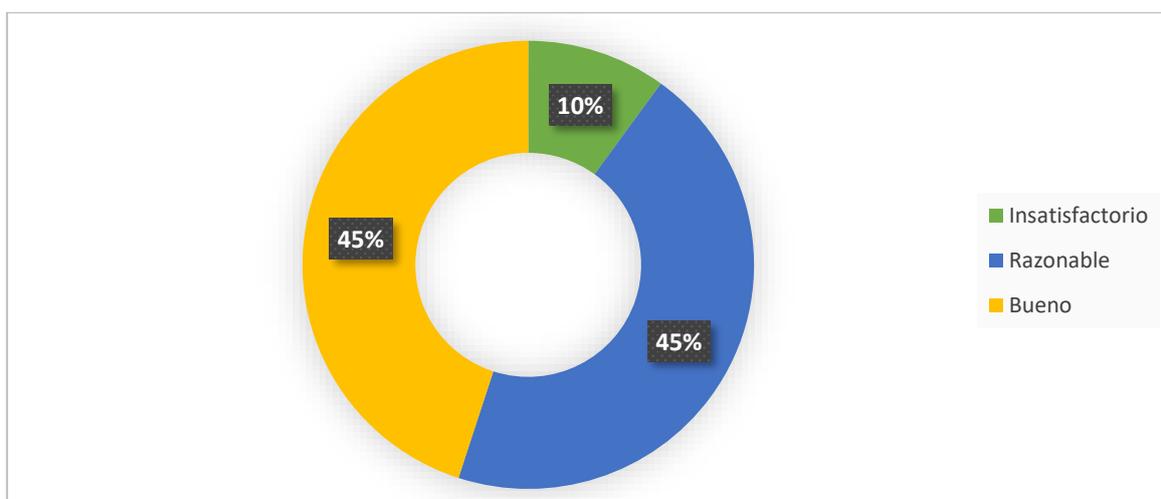
Elaboración: Propia

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral el 45% tiene un buen logro de metas, 30% razonable y el 25% un insatisfactorio logro de metas.

**Tabla 13**

*Evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de Personalidad*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
10 a 12	Insatisfactorio	2	10.0	10.0
13 a 14	Razonable	9	45.0	55.0
15 a 17	Bueno	9	45.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 10. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Rasgos de Personalidad*

*Fuente: Aplicación de cuestionario*

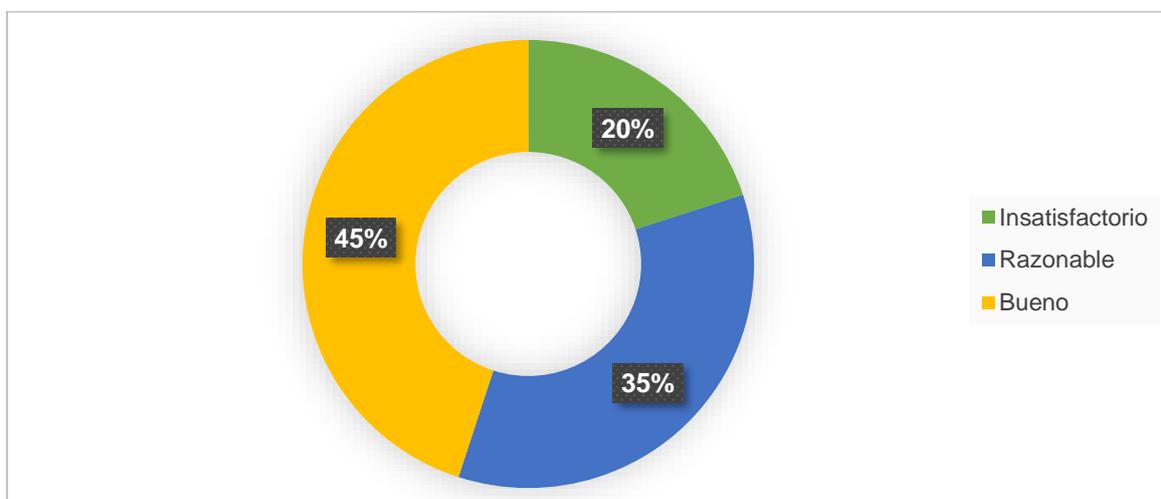
*Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, se obtuvo como resultado que el 45% tiene rasgos de personalidad entre el nivel bueno y razonable y el 10% insatisfactorio.

**Tabla 14**

*Evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
12 a 13	Insatisfactorio	4	20.0	20.0
14 a 15	Razonable	7	35.0	55.0
16 a 18	Bueno	9	45.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 11. Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral: Comportamiento*

*Fuente: Aplicación de cuestionario*

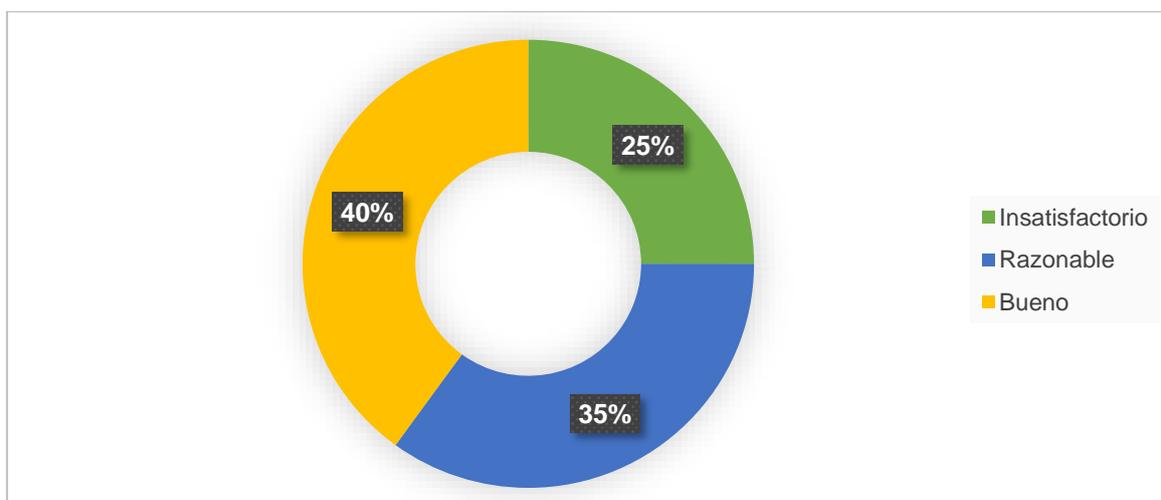
*Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, se obtuvo como resultado que el 45% tiene un buen comportamiento, 35% un comportamiento razonable y el 20% su comportamiento es insatisfactorio.

**Tabla 15**

*Evaluación del criterio del desempeño laboral: Potencial de Mejoramiento*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
13 a 14	Insatisfactorio	5	25.0	25.0
15 a 16	Razonable	7	35.0	60.0
17 a 19	Bueno	8	40.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 12.* Gráfico de anillo para la evaluación del criterio del desempeño laboral:  
Potencial de Mejoramiento

*Fuente:* Aplicación de cuestionario

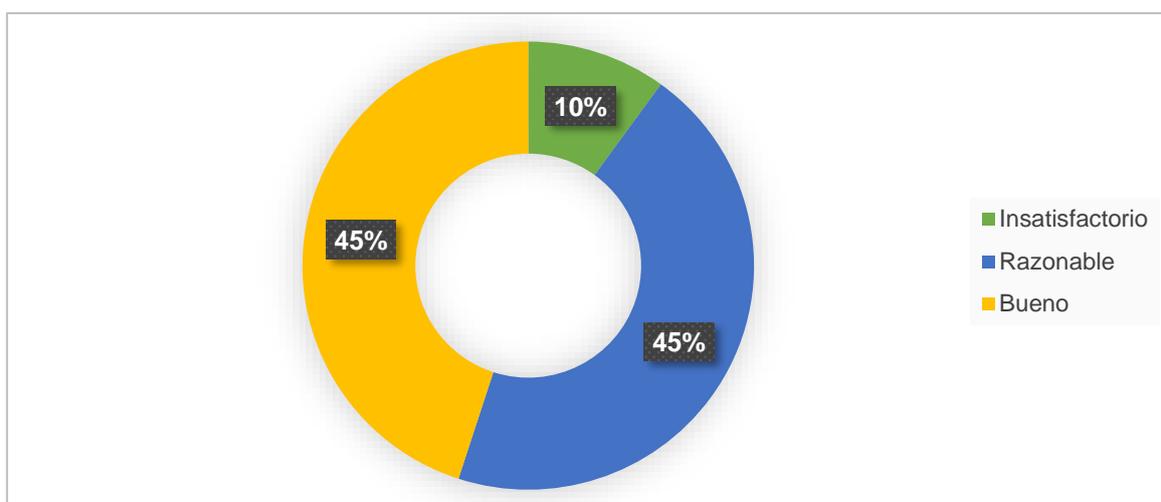
*Elaboración:* Propia

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, se obtuvo como resultado que el 40% tiene un buen Potencial de Mejoramiento, 35% un potencial de mejoramiento razonable y el 25% su potencial de mejoramiento es insatisfactorio.

**Tabla 16**

*Evaluación del criterio del desempeño laboral: Competencias*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
10 a 11	Insatisfactorio	2	10.0	10.0
12 a 14	Razonable	9	45.0	55.0
15 a 18	Bueno	9	45.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 13. Gráfico de anillo para el criterio del desempeño laboral: Competencias*

*Fuente: Aplicación de Cuestionario*

*Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, se obtuvo como resultado que el 45% tiene un buen y razonable puntaje respecto a competencias y solo el 10% sus competencias son insatisfactorias.

**Tabla 17***Evaluación de los sub criterios de los criterios del desempeño laboral*

<b>CRITERIOS</b>	<b>SUB CRITERIOS</b>	<b>TOTAL %</b>
<b>LOGRO DE METAS</b>	Eficacia	26.43%
	Logro de resultados	24.52%
	Cumplimiento de objetivos	24.84%
	Optimización de tiempo	24.20%
<b>RASGOS DE PERSONALIDAD</b>	Empatía	27.87%
	Autoevaluación	26.83%
	Autocontrol	14.63%
	Capacidad de respuesta	30.66%
<b>COMPORTAMIENTO</b>	Optimización de recursos	28.90%
	Resolución de problemas	29.22%
	Trato al cliente	15.26%
	Trabajo bajo presión	26.62%
<b>POTENCIA DE MEJORAMIENTO</b>	Mejora continua	25.00%
	Capacitación	25.63%
	Retroalimentación	24.38%
	Compartir experiencia	25.00%
<b>COMPETENCIA</b>	Conocimiento del MOF	24.50%
	Autoconocimiento	26.10%
	Analítico	26.50%
	Desempeño de tareas	22.90%

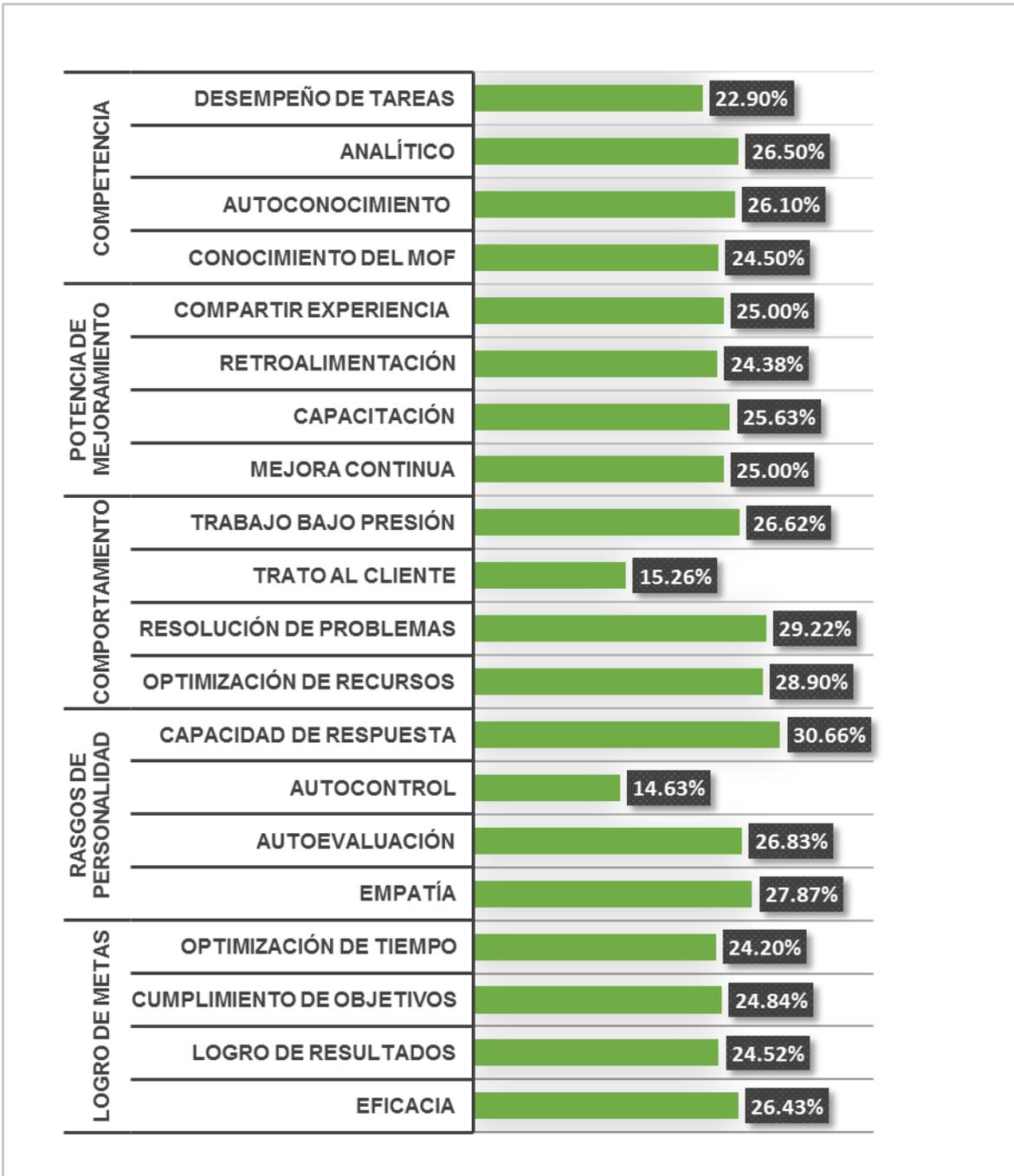


Figura 14. Gráfico de barras para la evaluación de los sub criterios de los criterios del desempeño laboral (Porcentaje)

Fuente: Aplicación de Cuestionario

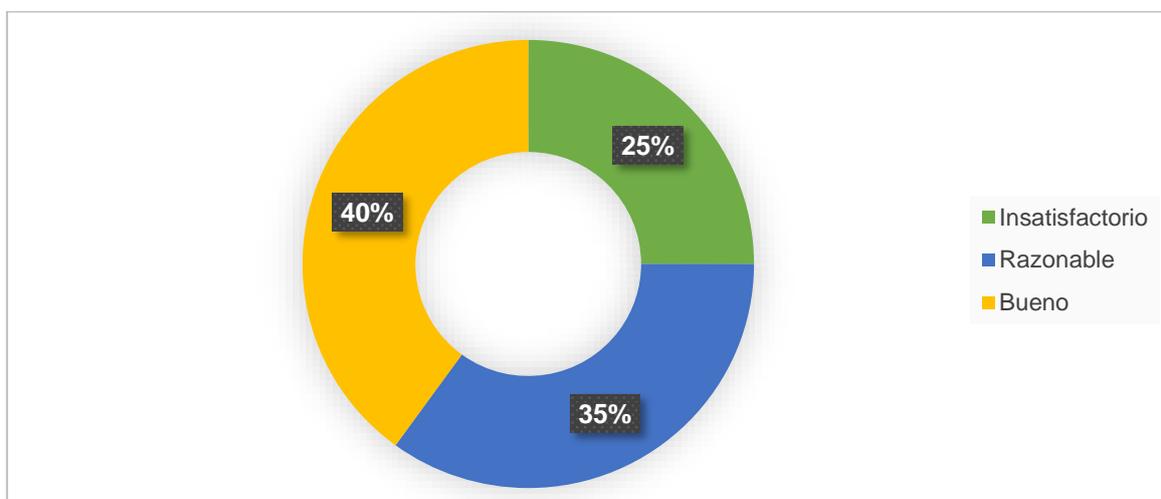
Elaboración: Propia

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, tenemos los sub criterios en el cual el mayor puntaje lo obtuvo el sub criterio capacidad de respuesta con un 30.66% y el mejor puntaje 13.57% respecto al desempeño de tareas.

**Tabla 18**

*Evaluación de todos los criterios del desempeño laboral*

Escala	Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
61 a 74	Insatisfactorio	5	25.0	25.0
75 a 79	Razonable	7	35.0	60.0
80 a 82	Bueno	8	40.0	100.0
	Total	20	100.0	



*Figura 15. Gráfico de anillo para la evaluación de todos los criterios del desempeño laboral*

*Fuente: Aplicación de cuestionario*

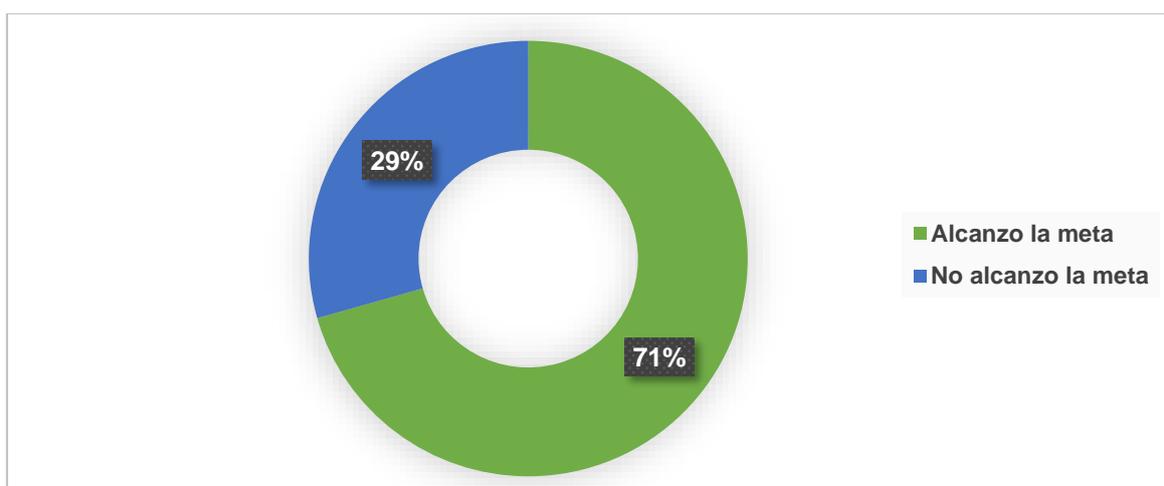
*Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al desempeño laboral, tenemos que de todas las dimensiones (criterios) evaluadas el 40% obtuvo un buen desempeño laboral, 35% razonable y un 25% insatisfactorio.

**Tabla 19**

*Resultados por colocación de productos activos del Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo del mes de octubre 2018 a diciembre 2018.*

<b>BANCO SCOTIABANK – AGENCIA PALERMO, PRODUCTOS</b>	<b>META</b>	<b>OBTENIDO</b>	<b>ALCANZO (A) NO ALCANZO (NA) – LA META</b>
CUENTAS DE AHORRO	522,000	595,000	A
CUENTA CORRIENTE	659,000	4.701	A
FONDOS MUTUOS	3.150	1.833	NA
PRESTAMOS PERSONALES	1.703	1.503	NA
PRESTAMOS AUTOMOTRIZ	262,000	264,000	A
PRESTAMOS HIPOTECARIO	1.524	1.411	NA
TARJETAS DE CREDITO	87,000	82,000	A
EXTRA LINEA	617,000	862,000	A
COMPRA DE DEUDA	288,000	359,000	A
LEASING	2.309	2.626	A
PRODUCTOS ACTIVOS EMPRESARIALES	5.551	8.663	A
COMERCIO EXTERIOR	511,000	0	NA
PEQUEÑA EMPRESA	2.921	3.640	A
SEGUROS	173,000	223,000	A
PRESTAMOS PYME	7.010	9.393	A
HIPOTECARIO EMPRENDEDOR	545,000	704,000	A
LEASING PYME	843,000	1.395	A



*Figura 16. Gráfico de anillo de los Resultados por colocación de productos activos del Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo del mes de octubre 2018 a diciembre 2018.*

*Fuente: Programa de Producción Q1  
Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los productos que oferta el Banco Scotiabank- Agencia Palermo- Trujillo, el 71% alcanzo la meta propuesta y solo el 29% no alcanzo lo planificado.

**Tabla 20**

*Resultados del rendimiento general (score) de los colaboradores de Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, octubre a diciembre 2018.*

CARGO	SCORE	S. ALCANZADO
BANCA NEGOCIOS	20	17
BANCA NEGOCIOS	20	15
BANCA NEGOCIOS	20	05
FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS PYME	20	20
FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS PYME	20	14
FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS PYME	20	11
FUNCIONARIO BANCA NEGOCIOS PYME	20	11
FUNCIONARIO BANCA PERSONAL	20	18
FUNCIONARIO BANCA PERSONAL	20	11
FUNCIONARIO BANCA PERSONAL	20	14
ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS	20	18
PROMOTOR DE SERVICIOS	20	17
PROMOTOR DE SERVICIOS	20	17
PROMOTOR DE SERVICIOS	20	17
PROMOTOR DE SERVICIOS	20	0

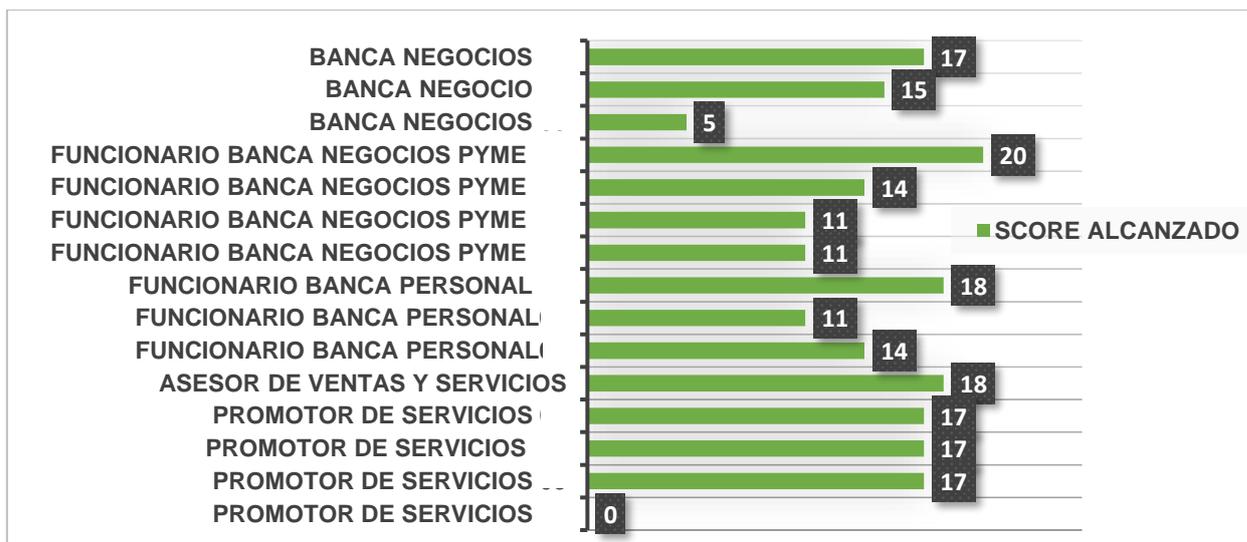


Figura 17. Gráfico de barras de los Resultados del rendimiento general (score) de los colaboradores de Banco Scotiabank, Agencia Palermo – Trujillo, octubre a diciembre 2018.

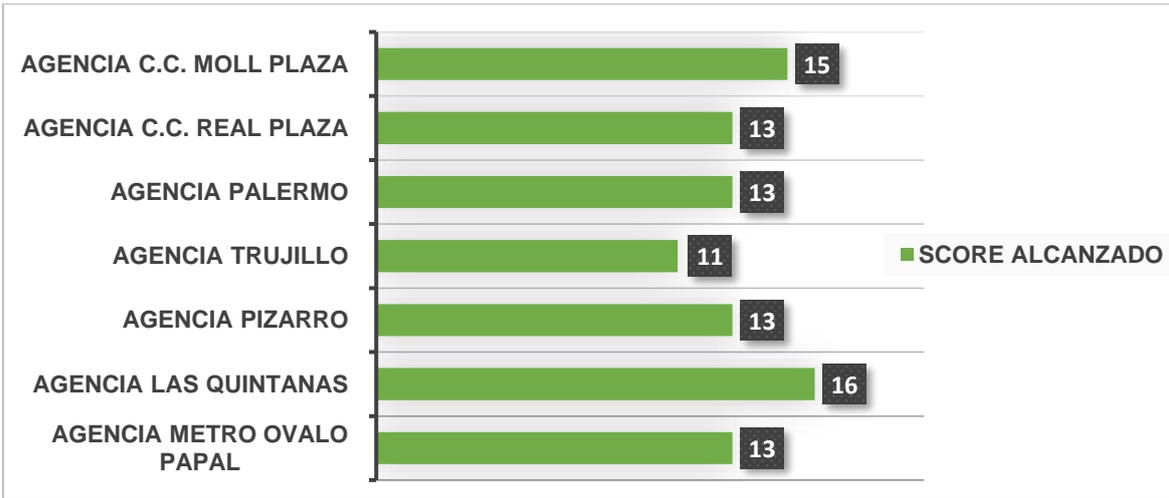
Fuente: Programa de Producción Q1  
Elaboración: Propia

Interpretación: Del total del personal del Banco Scotiabank, agencia Palermo, solo uno de los colaboradores obtuvo el score 20, establecido por el Banco, encontrándose en su mayoría de los colaboradores en un rango favorable.

**Tabla 21**

*Resultados del rendimiento general (score) del Banco Scotiabank Agencias-Zonal Trujillo.*

CARGO	SCORE	S. ALCANZADO
AGENCIA METRO OVALO PAPAL	20	13
AGENCIA LAS QUINTANAS	20	16
AGENCIA PIZARRO	20	13
AGENCIA TRUJILLO	20	11
AGENCIA PALERMO	20	13
AGENCIA C.C. REAL PLAZA	20	13
AGENCIA C.C. MOLL PLAZA	20	15



*Figura 18.* Gráfico de barras de los Resultados del rendimiento general (score) del Banco Scotiabank Agencias- Zonal Trujillo.

*Fuente:* Programa de Producción Q1  
*Elaboración:* Propia

Interpretación: Del total de las agencias del Banco Scotiabank, zonal Trujillo la agencia Palermo obtuvo un score de 13, prevaleciendo la agencia Quintanas con un score de 16, respecto al último trimestre del año 2018.

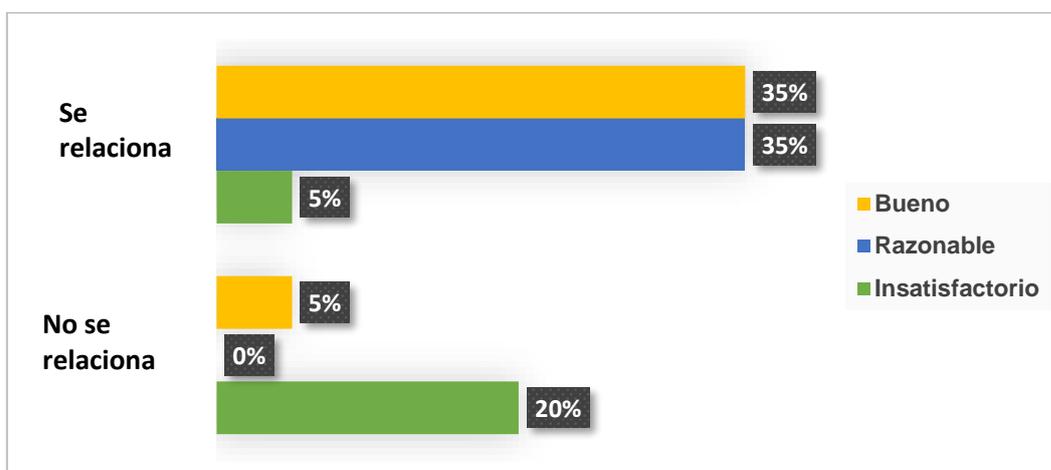
- ❖ Según el Objetivo, *Establecer como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral: bueno, razonable o insatisfactorio.*

Se realizó un análisis del perfil del personal que se relaciona y no con lo establecido por el Banco Scotiabank para determinar si su desempeño laboral es bueno, razonable o insatisfactorio, y de esta manera poder determinar si los colaboradores cuyo perfil se relaciona y no tienen un desempeño eficiente.

**Tabla 22**

*Desempeño laboral según el perfil del personal que se relaciona y no con lo establecido por el Banco Scotiabank.*

		Desempeño Laboral			Total
		Insatisfactorio	Razonable	Bueno	
<b>Perfil Profesional</b>	No se relaciona	20%	0%	5%	25%
	Se relaciona	5%	35%	35%	75%
<b>Total</b>		25%	35%	40%	100%



*Figura 19. Gráfico de barras para Desempeño laboral según el perfil del personal que se relaciona y no con lo establecido por el Banco Scotiabank*

*Fuente: Aplicación de Lista de Cotejos y Cuestionario  
Elaboración: Propia*

Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados del Banco Scotiabank-Agencia Palermo- Trujillo, respecto al perfil del personal y desempeño laboral, respecto a porcentajes, se obtuvo que el 70% tiene un desempeño bueno y razonable y solo un 5% un desempeño laboral insatisfactorio.

## Resultados cualitativos – Aplicación entrevista

<b>MATRIZ DE ANALISIS CUALITATIVO</b>		
<b>TECNICA: ENTREVISTA</b>		
<b>ENTREVISTADO: GERENTE MASTER DE BANCO SCOTIABANK, AGENCIA PALERMO – TRUJILLO</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>COMENTARIO DE LA ENTREVISTA</b>
Identificar la situación actual y futura del mercado bancario	¿Cómo ve el mercado bancario en la actualidad y en un futuro?	Actualmente, el mercado bancario se encuentra muy optimista frente a diferentes situaciones, hay mucha competencia lo cual hace que se aspire a un buen futuro.
Conocer si los colaboradores cumplen o no con el perfil de puesto	¿Cree usted que el personal que contratan cumple específicamente con el perfil del puesto expresado en el Manual de Organización y Funciones del Banco Scotiabank?	Específicamente, no, por ello se han hecho recientes ajustes al manual de organización y funciones justamente el año pasado con la finalidad de cumplir con los lineamientos para alcanzar las metas trazadas, buscamos que la realidad del mercado se ajuste a nuestros objetivos.
Identificar si el desempeño laboral de los colaboradores tiene relación con el perfil del personal	¿Existe una evaluación para determinar la complejidad de las tareas y el rendimiento de los colaboradores?	Para evaluar la complejidad de las tareas no, sin embargo, contamos con un software de medición de rendimiento.
	¿Cuál es el desempeño de los colaboradores del Banco Scotiabank que no cumple con el perfil de puesto?	En general desempeño de la agencia tubo un score en el último trimestre del año pasado de 13, nos encontramos en el rango, por consiguiente, colaboradores que cumplan o no con el perfil están realizando buen desempeño.
	¿Cuál es el desempeño de los colaboradores del Banco Scotiabank que	El desempeño de la agencia es óptimo, bueno, se puede mejorar sí, pero se está

	cumple con el perfil de puesto?	trabajando para el logro de metas, el ser de Scotiabank es su personal, los colaboradores y nuestros clientes.
Conocer los factores que tienen en cuenta para contratar a su personal	¿Qué factores fundamentales toma en cuenta al momento de contratar a su personal?	El nivel de estudios es básico, es un requisito indispensable para contratar, la experiencia en ciertos criterios, pero todo esto tiene que ir acompañado de un factor fundamental la actitud.
	¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el rendimiento de su agencia? ¿Cómo los mide?	Nosotros contamos con el software de producción Q1 en el cual se indica el rendimiento de nuestro personal, agencia y otras agencias.
	¿Cuáles son los factores por la que en determinadas situaciones la empresa contrata a personas que no cumplen con el perfil de puestos del Banco Scotiabank?	Tratamos siempre de buscar personas, profesionales que cumplan con nuestros lineamientos y normativa del Banco, la selección de personal en su inicio la hace la sede central de acuerdo a los perfiles establecidos.
Identificar la importancia del cumplimiento de metas respecto al perfil de puesto	¿Qué importancia cree usted que tiene el perfil de puesto en el cumplimiento de metas del Banco Scotiabank?	Definitivamente contar con personal preparado y que tenga ciertos conocimientos en el puesto que va a desempeñar ayuda bastante a poder acortar los tiempos de entrenamiento, por consiguiente, el logro de metas del trabajador o colaborador será con mayor eficiencia.
Conocer las características valorativas de los colaboradores	¿Qué características valora más de los colaboradores?	Todo, el esfuerzo que cada uno realiza es muy importante desde la hora que llega hasta la hora de salida del colaborador es sumamente valioso para la organización, definitivamente su perseverancia y responsabilidad son vitales.
	¿Cree que los colaboradores esperan más de usted y de la alta Gerencia del Banco?	Normalmente, todos esperamos siempre algo más, estoy como Gerente de esta agencia desde el mes de enero, me he comprometido con las metas mi personal también, yo espero más de ellos y sé que ellos lo mismo de mí.

Conocer si el clima organizacional es favorable	¿Considera que hay un buen Clima Organizacional en la Agencia?	Si, llevo algunos meses aquí y existe mucho compañerismo apoyo entre el personal, no he identificado problemas de convivencia, creo que el clima es muy bueno y productivo.
Identificar si existe la necesidad de modificar el MOF	¿Cree usted que se debe hacer ajustes o cambios al Manual de Organización y Funciones del Banco?	Bueno, el Manual de Organización y funciones es del año 2018, pienso que está acorde con las necesidades de la agencia.
Conocer si las capacitaciones favorecen o no al colaborador	¿Está usted de acuerdo con las capacitaciones que la empresa realiza a los colaboradores, o cree que podría mejorar?	Buscamos siempre que el personal este plenamente capacitado en los últimos aspectos del sector bancario, creo que las capacitaciones tienen que ir relacionadas con las funciones que el personal realiza para un mejor desempeño, los cursos o talleres que el Banco realiza siempre son la función de mejora del trabajador.

## 5.2 Prueba de hipótesis

### Prueba chi cuadrado (Tabla de contingencia)

Empleando el programa SPSS. V. 23 se obtuvo un **Chi cuadrado con el p-valor de 0.004**, por lo tanto, **la relación de las variables** de investigación es directa (si existe relación), **dado que el valor de p es menor que 0.05.**

### Prueba de Hipótesis

Ho: No hay relación entre el Perfil Profesional del Personal y el Desempeño Laboral (p-valor > 0.05) – Hipótesis Nula

Ha: Hay relación entre el Perfil Profesional del Personal y el Desempeño Laboral (p-valor < 0.05) – Hipótesis Alterna

**Tabla 23 Pruebas del chi - cuadrado**

	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	11,067 <sup>a</sup>	2	.004
<b>Razón de verosimilitud</b>	11.461	2	.003
<b>Asociación lineal por lineal</b>	5.677	1	.017
<b>N de casos válidos</b>	20		

Fuente: Programa SPSS. V.23

### 5.3 Discusión de Resultados

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos, para la obtención de resultados se pudo determinar que en referencia al objetivo general: *Determinar como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo- IV trimestre 2018*; dando como resultado que existe una relación directa entre ambas variables, lo cual quiere decir que ambas se relacionan.

Por consiguiente, es importante analizar cada uno de los objetivos específicos los cuales ayudaron a completar la investigación.

- En referencia al primer objetivo, *Analizar los perfiles de los colaboradores en relación a lo establecido por el Banco Scotiabank- agencia Palermo de la ciudad de Trujillo*.

De acuerdo al perfil del personal establecido en el manual de organización y funciones - MOF del Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo, está basado en competencias que se relacionan con los conocimientos, así como habilidades, actitudes y valores; para Hernández Díaz (2004), el perfil profesional precisamente trata de lograr con precisión una concreción en términos de imagen o representación de ese profesional a formar dando énfasis a los aspectos como: características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, es decir, sus rasgos de personalidad, las

habilidades y destrezas que debe caracterizar su quehacer que se concretan en las funciones a desempeñar por el profesional.

Haciendo referencia al modelo teórico propuesto Díaz Barriga (1993), da una opinión más exacta acerca del perfil del personal manifestando que lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. Además, señala que se han estudiado los elementos que componen y dan forma a un perfil profesional, y uno de ellos es el plan curricular que no debe ser estático, pues está basado en necesidades que pueden cambiar y en avances disciplinarios, lo cual hace necesario actualizar permanentemente el currículo de acuerdo a las necesidades imperantes

Sin embargo, para Chiavenato (2009, pp.201-202) las competencias esenciales en el perfil consisten en que cada organización debe definir y localizar sus competencias básicas para obtener una ventaja competitiva, que está formada por todos los factores que hacen que los productos y servicios sean diferentes a los de sus competidores y les dan mayor participación de mercado.

El Banco Scotiabank agencia Palermo en la ciudad de Trujillo, a través del Manual de Organización y Funciones – MOF, define al perfil del personal en competencias que se relacionan con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores; la investigación permitió a través de una lista de cotejos (anexo 4) aplicada a los cv's de los colaboradores, poder analizar si hay una relación entre lo que establece el Banco y el curriculum del personal que labora en la entidad, y tal como muestra la figura 8 el 75 % del personal contratado por el Banco tiene un perfil acorde con la normatividad y solo un 25% no guarda relación con lo establecido.

Lo anterior se relaciona con el antecedente tomado de Blas Jaico (2017) en su investigación titulada *“Perfiles de Puestos y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana, 2017”*, cuya conclusión fue que: El perfil de puestos se relaciona en un nivel moderado con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana.

Asimismo, en la entrevista realizada al Gerente Master de la Agencia Master del Banco Scotiabank, señaló que: *“En su gran mayoría el personal cumple con el perfil del puesto esperado, sin embargo, se han hecho recientes ajustes al manual de organización y funciones justamente el año pasado con la finalidad de cumplir con los lineamientos para alcanzar las metas trazadas, buscamos que la realidad del mercado se ajuste a nuestros objetivos”*.

- En relación al segundo objetivo, *Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo de la ciudad de Trujillo, orientados a logro de metas, rasgos de la personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.*

Se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores del Banco, el cual estuvo basado en los componentes que establece Mondy (2010) quien afirma que los criterios más comunes a considerar en una evaluación de desempeño laboral son: logro de metas, rasgos de personalidad, comportamiento, potencial de mejoramiento y competencias.

Según el antecedente de Cancinos Kestler (2015) en su investigación titulada *“Selección de Personal y Desempeño Laboral en el Ingenio Azucarero de la Costa Sur”* de la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango- Guatemala, concluyó que el proceso de selección de personal se relaciona considerablemente con el desempeño, asimismo los niveles de desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable.

Referente a los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario en base a los criterios establecidos para evaluar el desempeño laboral del Banco Scotiabank de la agencia Palermo - Trujillo; en la figura 9 respecto al criterio: **logro de metas**, se obtuvo que el 45% de los colaboradores tuvo un buen logro de metas, mientras que un 30% un logro de metas razonable y el 25% insatisfactorio. Es así que según la figura 16 de colocación de productos activos que oferta el Banco Scotiabank, durante el IV trimestre del año 2018 se logró alcanzar las metas en un 77% y solo en un 23% no se logró alcanzar lo planificado. Esto explicaría que la Agencia se encuentra en un rango favorable respecto al logro de metas ya que la mayoría de los colaboradores logro alcanzar lo planificado.

Además, en la figura 10 sobre el criterio del desempeño laboral: **rasgos de personalidad**, tanto en el nivel bueno como razonable se obtuvo un 45% y solo el 10% obtuvo el nivel insatisfactorio, este criterio está basado en como el colaborador pueda comportarse de una forma consistente frente a muchas situaciones.

Por otra parte, en la figura 11 respecto al criterio del desempeño laboral: **comportamiento**, se demostró que un 45% de los colaboradores encuestados tienen un buen comportamiento, mientras que el 35% un comportamiento razonable y el 20% un comportamiento insatisfactorio; donde según la figura 14 predomina la resolución de problemas del colaborador para poder lograr resultados eficientes en la empresa la cual obtuvo un 29.22%.

En la figura 12 sobre el criterio de desempeño laboral: **potencial de mejoramiento**, se demostró que un 40% de los colaboradores encuestados tiene un buen potencial de mejoramiento, un 35% tiene un razonable potencial de mejoramiento y un 25 % tiene un potencial de mejoramiento insatisfactorio.

Finalmente, en la figura 13 respecto al criterio de desempeño laboral: **Competencias**, se obtuvo un 45% en el nivel bueno y razonable, un 10% insatisfactorio, lo cual indica que existe personal calificado para el desarrollo de sus funciones con conocimientos y habilidades, así como con actitudes y valores por eso dentro de los sub criterios destaca tanto la competencia analítica como el autoconocimiento.

Para Chiavenato (2011, p.202) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona, y así poder evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los

empleados. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Dentro del rendimiento del Banco Scotiabank, agencia Palermo en la ciudad de Trujillo también se evaluó a cada uno de los colaboradores donde se obtuvo según figura 17 que referente al score propuesto por el Banco "20", la mayoría de los colaboradores en el IV trimestre obtuvieron un resultado óptimo, pero solo uno alcanzó lo propuesto por la entidad. Asimismo, dos colaboradores obtuvieron un score de 0 y 05, lo cual indica que durante el periodo de estudio no lograron alcanzar las metas asignadas.

En relación al rendimiento en general de la Agencia Palermo, se obtuvo según figura 18 un score de 13 de 20 lo cual muestra que la agencia se encuentra frente a otras con un score óptimo, pero no favorable y podría mejorar; en las agencias zonal Trujillo durante el IV trimestre 2018, la agencia que lideró en cumplir sus metas y objetivos trazados fue la Agencia Quintanas con un score de 16.

Frente a esto el Gerente Master en la entrevista que se realizó señaló: "En general desempeño de la agencia tubo un score en el último trimestre del año pasado de 13, nos encontramos en el rango, por consiguiente, colaboradores que cumplan o no con el perfil están realizando buen desempeño".

- En relación al tercer y último objetivo, Establecer como el perfil del personal se relaciona con el desempeño laboral: bueno, razonable o insatisfactorio.

De acuerdo al análisis realizado al perfil del personal de los colaboradores según lo establecido en el Manual de Organización y Funciones- MOF del Banco Scotiabank y los curriculum de los colaboradores se puede investigar e identificar como se relaciona con el desempeño laboral, para lo cual se aplicó la lista de cotejos y cuestionario con la finalidad de poder conocer la relación de ambas variables.

En la figura 19 se muestra que el 35% de los perfiles de los colaboradores que se relacionan con lo establecido por el Banco Scotiabank, agencia Palermo – Trujillo, tienen un buen y razonable desempeño laboral y solo el 5 % tiene un desempeño laboral insatisfactorio. Además de los perfiles que no se relacionan se obtuvo que el 20% tiene un desempeño laboral insatisfactorio y solo el 5% un desempeño laboral bueno.

Lo anterior tendría relación con la investigación de Guanilo Ríos y Morales Ávila (2017) en su investigación titulada *“Perfil del Personal y su Desempeño Laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación de Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er Trimestre 2017”*, donde los autores concluyeron que: 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.

Por otro lado, Davis (2001), referiría que el buen desenvolvimiento laboral en una organización depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se confirma la hipótesis propuesta: El perfil del personal si se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo en la ciudad de Trujillo- IV trimestre del 2018.; ya que como se evidencia en la figura 19 el 70% de los colaboradores que cumplen con el perfil del personal tienen un buen y razonable desempeño laboral.

Finalmente, en la entrevista realizada al Gerente señala: *“El desempeño de la agencia es óptimo, bueno, se puede mejorar sí, pero se está trabajando para el logro de metas, el ser de Scotiabank es su personal, los colaboradores y nuestros clientes”*.

## CONCLUSIONES

1. Después de haber realizado la presente investigación se pudo determinar que el perfil del personal se relaciona directamente con el desempeño laboral tal como se demuestra en la prueba Chi cuadrado, cuyo valor es  $p < 0.05$ .
2. Los perfiles de los colaboradores en su mayoría tienen relación con lo establecido en el Manual de Organización y Funciones, y solo la minoría de ellos no es acorde. Asimismo, es importante mencionar que los puestos ocupados por el personal que no cumple con el perfil establecido se presentan para cubrir los puestos por ausencia de personal que cumpla con las exigencias.
3. Respecto al desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, agencia Palermo, referente al logro de metas sobresale la eficacia, con relación a los rasgos de personalidad destaca la capacidad de respuesta del colaborador pero muestra carencia el autocontrol ; asimismo en el criterio comportamiento sobresale la optimización de recursos sin embargo el de menos prevalencia es el trato al cliente, respecto a potencial de mejoramiento destaca la capacitación pero falta por mejorar la retroalimentación , finalmente en relación a la competencia, el criterio con mayor relevancia es el ser analítico.
4. Por otro lado, se logró establecer que el perfil del personal que se relaciona con lo establecido por el Banco en su mayoría tiene un desempeño laboral bueno y regular y el perfil que no se relaciona muestra un desempeño laboral insatisfactorio debido a la carencia de conocimientos y experiencia.

## RECOMENDACIONES

1. El Banco Scotiabank debe profundizar o hacer un segundo estudio sobre la presente investigación para determinar la idoneidad de los perfiles del personal y la relación que este guarda con el desempeño laboral.
2. Implementar un perfil de personal que esté acorde con la naturaleza del Banco y a la oferta del mercado, donde se debe destacar los aspectos cognitivos, habilidades, destreza y actitudes.
3. Realizar talleres de autocontrol y trato al cliente para mejorar el desempeño laboral de la organización, ya que no sobresalió respecto a los criterios, además se debe desarrollar programas donde intervenga un coach para lograr la mejora permanente de los colaboradores del Banco, donde interactúen por grupos, primero solo los colaboradores del Banco Scotiabank - agencia Palermo y posteriormente intervengan todas las agencias de la zonal Trujillo.
4. Implementar un modelo de evaluación que permita analizar al futuro personal en relación al perfil del personal establecido por el manual de organización y funciones del Banco Scotiabank, permitiendo mejorar la calidad del reclutamiento del personal y mejorar el nivel de desempeño de la institución.

## REFERENCIAS

- Bittel, (2000) *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063107.pdf>. 15 mayo del 2018.
- Blas Jaico, Meri Verónica (2017) *Perfiles de Puestos y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana, 2017* (tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima- Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8814/Blas\\_JMV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8814/Blas_JMV.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . 25 de noviembre del 2018.
- Calcina Calcina, Yolanda (2014). *El Clima Institucional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Perú, 1,5*. Recuperado de: <http://www.redalyc.Org/pdf/4498/449844867003.pdf/> .20 de mayo del 2018.
- Cancinos Kestler, Andrea María (2015) *Selección de Personal y Desempeño Laboral en el Ingenio Azucarero de la Costa Sur* (tesis para obtener el título de licenciada en Psicología Industrial). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango- Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf> . 20 de noviembre del 2018
- Castromonte Miranda, Emperatriz Janina (2017) *Perfiles profesionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017* (Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Ancash- Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11948/castromonte\\_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11948/castromonte_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . 29 de setiembre del 2018.

Cayetano Saldaña, Paola Juliana (2015) *Condiciones Laborales y El Desempeño de los Colaboradores en la Financiera Edyficar – Chimbote -2014* (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Evaluación del Desempeño Humano*. McGraw- Hill / Interamericana (Ed.), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición (p. 359). Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>. 16 de agosto del 2018.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Descripción y Análisis de Puestos*. McGraw- Hill / Interamericana (Ed.), Comportamiento Organizacional. Octava Edición (pp.226-230). Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf> 30 de noviembre del 2018.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Motivación*. McGraw- Hill / Interamericana (Ed.), Comportamiento Organizacional. Primera Edición (p.236). Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf) .15 de agosto del 2018.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Diferencias Individuales y Personalidad*. McGraw- Hill/ Interamericana (Ed.), Comportamiento Organizacional. Primera Edición (pp.201-202). Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf) .25 de noviembre del 2018.

Chiavenato, Idalberto (2011) *Evaluación de Desempeño*. McGraw- Hill / Interamericana (Ed.) Administración de Recursos Humanos. Novena Edición (pp. 202-215). Recuperado de: [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf) / 14 de Mayo del 2018.

Davis, K. y Newtons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Edición McGraw – Hill.

Díaz Barriga, Frida (1990). *Fundamentos Teórico Metodológicos*. Trillas (Ed.), Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior (pp. 47- 52). Recuperado de: <http://omar.almarax.com/wpcontent/uploads/2017/03/Metodolog%C3%ADa-de-Dise%C3%B1o-Curricular.pdf>. 20 de junio del 2018.

Díaz Barriga, Frida. (1993) *Aproximaciones Metodológicas al Diseño Curricular: Hacia una propuesta integral*. Recuperado de: <http://postgrado.una.edu.ve/curricular/paginas/diazaproxima.pdf>. 29 de setiembre del 2018.

Ernest y Young Consultores (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por competencias*. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> . 28 de noviembre del 2018.

Gestiopolis (2001). Gestiopolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/quees-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/> 16 de octubre del 2018

Guanilo Ríos Grecia Guadalupe y Morales Ávila Bryan Willian´s (2017) *Perfil del Personal y su Desempeño Laboral en la Gerencia de Créditos de la Asociación de Mujeres en Acción (AMA), Trujillo – 1er Trimestre 2017* (tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego- Trujillo, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3001/1/RE\\_ADMI\\_GRECI\\_A.GUANILO\\_BRYAN.MORALES\\_PERIL.DEL.PERSONAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3001/1/RE_ADMI_GRECI_A.GUANILO_BRYAN.MORALES_PERIL.DEL.PERSONAL_DATOS.PDF). 26 de noviembre del 2018.

Hernández Díaz, Adela (2004). *Perfil Profesional*. *Pedagogía Universitaria*, 9, 72-73. Recuperado de: [https://www.google.com.pe/search?q=Hern%C3%A1ndez%2C+A.+\(2004\).+Perfil+Profesional.+Pedagog%C3%ADa+Universitaria](https://www.google.com.pe/search?q=Hern%C3%A1ndez%2C+A.+(2004).+Perfil+Profesional.+Pedagog%C3%ADa+Universitaria)

%2C+9%2C+72-73.&oq=Hern%C3%A1ndez%2C+A.+(2004).+Perfil+ Profesional.+Pedagog%C3%ADa+Universitaria%2C+9%2C+72

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002). *Cambios en la Asistencia para el Desarrollo*. A Framework for Improving Performance (Ed.), Evaluación Organizacional (p.16). Recuperado de: [http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_webOrg.pdf](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf) / \_\_\_. 15 de enero del 2018.

Mokate, Karen Marie (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1193/Eficacia%2c%20eficiencia%2c%20equidad%20y%20sostenibilidad%20%C2%BFqu%C3%A9%20queremos%20decir%3f%20%28I-24%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . 20 de mayo del 2018.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.

Oltra Comorera, Víctor (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. UOC (Ed.) Procesos del Desarrollo del Factor Humano (pp. 191-193). Recuperado de : [https://books.google.com.pe/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA184&dq=tipos+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR6dGT0Y3eAhWQqIMKHZ2\\_ACcQ6AEIJjAA#v=onepage&q=tipos%20de%20evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA184&dq=tipos+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR6dGT0Y3eAhWQqIMKHZ2_ACcQ6AEIJjAA#v=onepage&q=tipos%20de%20evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false) / .20 de mayo del 2018.

Palmar G. Rafael y Valero U. Jhoan (2014). *Competencias y Desempeño Laboral de los Gerentes en los Institutos Autónomos Dependientes de la Alcaldía del Municipio Mara del Estado Zulia*, 39, 167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009.02> de agosto del 2018.

Parra Torres, Nelly Alexandra (2017) *Formación Profesional y su pertinencia con el Desempeño Laboral* (Tesis para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Cajica- Candinamarca. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/17056/3/ParraNelly2017.pdf>. 20 de agosto del 2018.

Pérez Pérez, Maribel (2011). *Teoría Diseño y Evaluación Curricular*. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/LITE/LECT70.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/LITE/LECT70.pdf). 24 de abril del 2018.

Stoner AF., James (1994). *Administración*. México. Editorial Prentice.

Tosi, A. (2013). *Light House Smart Executive Search*. Recuperado de: <http://lhsmart.com/blog/?p=836>. 30 de noviembre del 2018.

Universidad de Sevilla (2015). Portal virtual de empleo- Universidad de Sevilla. Recuperado de <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/> 28 de noviembre del 2018.

Yupanqui Hermenegildo, Marcos Antonio (2016) *Proceso de Reclutamiento, Selección de Personal y el Desempeño Laboral del Personal de a I.E.P. Virgen de la Asunción del Distrito del Porvenir 2015* (tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8119/yupanqui%20hermenegildo\\_marcos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8119/yupanqui%20hermenegildo_marcos.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . 28 de noviembre del 2018.

## ANEXOS

### ANEXO 1

Relación de colaboradores del Banco Scotiabank, Agencia Palermo- Trujillo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
Cribilleros Barrenechea Carlos	Gerente Master
Aguilar Amaya Freddy	Funcionario -Banca Negocios
Gonzales Torres Jerson	Funcionario- Banca Negocios
De la Cruz Carranza Ronald	Funcionario- Banca Negocios
Villacorta Rodríguez Joannes Miguel	Funcionario – Banca Negocios Pyme
Romero Huamán Karin Roxana	Funcionario – Banca Negocios Pyme
Collazos Segura Ivo Vladimir	Funcionario – Banca Negocios Pyme
Zumaran Robles William Wilmer	Funcionario– Banca Negocios Pyme
Collantes Corro Susan	Funcionario- Banca Personal
Correa Monja Micaela	Funcionario - Banca Personal
Castillo Vásquez Francisco	Funcionario - Banca Personal
Carla Quezada Lujan	Jefe de Servicios
Vargas Arteaga Diana Fiorella	Asesor de Ventas y Servicios
Plasencia Chachapoyas Flor de María	Promotor de Servicios

Haro Reyes José	Promotor de Servicios
Terrones Castillo Elmira	Promotor de Servicios
Zúñiga Castillo Daniela	Promotor de Servicios
López Castro Silvia Paola	Promotor de Ventas – Fuerza externa
Honorio Silva Patricia Raquel	Promotor de Ventas – Fuerza externa
Rodríguez Terrones Natali	Ejecutivo de Servicio al Cliente

## ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA

**1. TITULO: “PERFIL DEL PERSONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SOCTIABANK, AGENCIA PALERMO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO – IV TRIMESTRE DEL 2018”**

**2. OBJETIVO:** Conocer si el personal del Banco Scotiabank, cumplen o no cumplen con el perfil de puesto, muestran un desempeño laboral eficiente o deficiente.

**3. LUGAR:** Av. Cesar Vallejo 1360 urb. Palermo

❖ Fecha: 05 de abril del 2019

❖ Hora de inicio: 5:00 pm

❖ Hora de finalización:

**4. DATOS GENERALES**

Nombres y apellidos del entrevistado: Cribilleros Barrenechea Carlos

Cargo u ocupación: Gerente Master

Institución: Banco Scotiabank

**5. NOMBRE DEL INVESTIGADOR**

- Doris Emilia Georgeth González Urbina

**6. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

6.1. ¿Cómo ve el mercado bancario en la actualidad y en un futuro?

6.2. ¿Cree usted que el personal que contratan cumplen específicamente con el perfil del puesto expresado en el Manual de Organización y Funciones del Banco Scotiabank?

6.3. ¿Existe una evaluación para determinar la complejidad de las tareas y el rendimiento de los colaboradores?

6.4. ¿Cuál es el desempeño de los colaboradores del Banco Scotiabank que cumple con el perfil de puesto?

6.5. ¿Qué factores fundamentales toma en cuenta al momento de contratar a su personal?

- 6.6. ¿Qué factores toma en cuenta para evaluar el rendimiento de su agencia?  
¿Cómo los mide?
- 6.7. ¿Cuál es el desempeño de los colaboradores del Banco Scotiabank que no cumple con el perfil de puesto?
- 6.8. ¿Cuáles son los factores por la que en determinadas situaciones la empresa contrata a personas que no cumplen con el perfil de puestos del Banco Scotiabank?
- 6.9. ¿Qué importancia cree usted que tiene el perfil de puesto en el cumplimiento de metas del Banco Scotiabank?
- 6.10. ¿Qué características valora más de los colaboradores?
- 6.11. ¿Cree que los colaboradores esperan más de usted y de la alta Gerencia del Banco?
- 6.12. ¿Considera que hay un buen Clima Organizacional en la Agencia?
- 6.13. ¿Cree usted que se debe hacer ajustes o cambios al Manual de Organización y Funciones del Banco?
- 6.14. ¿Está usted de acuerdo con las capacitaciones que la empresa realiza a los colaboradores, o cree que podría mejorar?

### ANEXO 3

## TEST (CUESTIONARIO) PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA PALERMO – TRUJILLO IV TRIMESTRE 2018

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

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Cumplo con mi trabajo en el tiempo establecido por el Banco.					
2	Mi trabajo cumple con los indicadores propuestos por el Banco.					
3	Muestro interés por alcanzar los objetivos que me son asignados.					
4	Priorizo de forma correcta mis actividades para poder cumplir mis metas.					
5	Muestro empatía hacia los clientes.					
6	Me realizo una autoevaluación sí, no logro alcanzar mis metas a fin de mes, para poder mejorar.					
7	Si mi Gerente establece nuevas metas que no comparto, evidencio mi molestia en los resultados de fin de mes.					

---

**8** Propongo alternativas de mejora respecto a los problemas que se presentan en mi área, Banco o clientes.

**9** Los recursos de la empresa los optimizo con la finalidad de ser eficiente en mi trabajo.

**10** Cuando se presentan problemas en mi trabajo busco como poder resolverlo.

**11** Si mi cliente no está de acuerdo con mi labor, dificulto su atención.

**12** Puedo trabajar bajo presión.

**13** Trato de mejorar mis metas si tuve problemas el mes anterior.

**14** El Banco realiza me capacita constantemente para mejorar en mi trabajo.

**15** Trato de no cometer los mismos errores.

**16** Hago conocer a mis compañeros de trabajo mi experiencia laboral para ayudar a la mejora del Banco.

**17** Conozco mis funciones asignadas de acuerdo al Manual de Organización y Funciones – MOF del Banco.

**18** Tengo los conocimientos y habilidades para desempeñar mis funciones.

**19** Cuando tengo que evaluar a mi cliente lo realizo de forma analítica y minuciosa.

**20** Si la mayoría de mis clientes cambian de banco o su tienen en la mayoría mora respecto a sus pagos, es por un mal análisis que realice.

---

## ANEXO 4

### LISTA DE COTEJOS

A EVALUAR: PERFIL ESTABLECIDO Y CV DEL COLABORADOR DEL BANCO SOCTIABANK

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

<b>CONTENIDO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Perfil del puesto</b>		
Estudios		
Especialidad		
Experiencia		
<b>Competencias: Conocimientos</b>		
Conocimiento en programas de tecnología Bancaria		
Conocimiento del mercado		
Conocimiento de los documentos de gestión del Banco: Normatividad, Políticas, Reglamentos de la Empresa		
Conocimientos básicos en finanzas		
<b>Habilidades</b>		
Capacidad para tomar decisiones		
Capacidad de liderar el trabajo en equipo		
Capacidad de Análisis Cuantitativo y Cualitativo		
<b>Actitudes y Valores</b>		
Proactividad		
Perseverancia		
Responsabilidad		
Dedicación al trabajo		

## ANEXO 5

### CONFIABILIDAD DEL TEST SEGÚN ALFA DE CRONBACH

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de que en su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Para efectos del presente estudio se aplicó una prueba piloto fuera de la muestra, con características similares a la población, teniendo en cuenta los criterios de los autores para determinar el grado de confiabilidad del instrumento.

El Índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, según Ruiz Bolívar (2002), establece que el valor a obtener luego de la aplicación del instrumento en la prueba piloto corresponderá a un valor entre 0 y 1, donde los valores cercanos a la unidad indican que el instrumento es fiable, con mediciones estables y consistentes. Por el contrario, si el valor está por debajo de 0.6 el instrumento que se está evaluando presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y puede llevar a conclusiones equivocadas.

#### Baremo para interpretar el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
<b>0.81 a 1.00</b>	<b>Muy alta</b>
<b>0.61 a 0.80</b>	<b>Alta</b>
<b>0.41 a 0.60</b>	<b>Moderada</b>
<b>0.21 a 0.40</b>	<b>Baja</b>
<b>0.01 a 0.20</b>	<b>Muy Baja</b>

**Fuente: Ruiz Bolívar (2002)**

En la presente investigación se calculó el Coeficiente de Alfa de Cronbach mediante formula en programa Excel y Software Estadístico IBM SPSS versión 23.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] * \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$S_i^2$ : es la varianza del ítem i,

$S_t^2$ : es la varianza de los valores totales observados y

$k$ : es el número de preguntas o ítems

$$\alpha = \left[ \frac{20}{20-1} \right] * \left[ 1 - \frac{12.571}{46.471} \right] = 0.7678$$

$$\alpha = 0.7678$$

### **IBM SPSS versión 23.**

#### **Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	20

Por lo tanto, obtener un Alfa de Cronbach de 0.768; el cual es de Alta ponderación y concluye que el instrumento de medición aplicado es aceptable para la investigación.

**ANEXO 6**  
**PARA LA ESCALA**  
**PARTICIÓN DE 3 PARTES – MÉTODO DE LOS PERCENTILES**

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL (DIMENSIONES)

T1: LOGRO DE METAS  
T2: RASGOS DE PERSONALIDAD  
T3: COMPORTAMIENTO  
T4: POTENCIA DE MEJORAMIENTO  
T5: COMPETENCIA

		<b>Estadísticos</b>				
<b>DIMENSIONES -&gt;</b>		<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>
<b>N</b>	Válido	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0
<b>Mínimo</b>		11	10	12	13	10
<b>Máximo</b>		19	17	18	19	18
<b>Percentiles</b>	30	15.00	14.00	14.30	15.00	12.30
	70	17.00	15.70	17.00	17.00	15.00

<b>Intervalos</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>
<b>Mínimo a</b>	11 a 14	10 a 12	12 a 13	13 a 14	10 a 11
<b>Máximo</b>	15 a 16	13 a 14	14 a 15	15 a 16	12 a 14
	17 a 19	15 a 17	16 a 18	17 a 19	15 a 18

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

<b>N</b>	<b>Válido</b>	<b>20</b>
	Perdidos	0
<b>Mínimo</b>		61
<b>Máximo</b>		82
<b>Percentiles</b>	30	75.00
	70	80.00

<b>Intervalos</b>	<b>T1</b>
<b>Mínimo a Máximo</b>	61 a 74
	75 a 79
	80 a 82