

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

**PROYECTO DE INNOVACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS, APLICANDO ENDOMARKETING AL PERSONAL DE LA CAJA
DE CRÉDITO DE SAN VICENTE”.**

AUTORES:

Roxi del Carmen García Escobar
Gladis del Carmen Henríquez de Beltrán
José Mauricio Letona López

ASESOR ESPECIALISTA:

MBA. Licda. Iris Machón

ASESOR METODOLÓGICO

MBA. Lic. Noé Samael Rivera Leiva

SAN SALVADOR, JUNIO 2020



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INFORME FINAL
DE PROYECTO DE INNOVACIÓN

San Salvador, 05 de junio de 2020

Lic. Douglas Castaneda
Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos
Presente

Estimado Coordinador:

Por este medio notifico el Informe Final de Proyecto de Innovación titulado:
**"PROPUESTA DE UN MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS, APLICANDO ENDOMARKETING AL PERSONAL DE LA
CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE"**.

Elaborado por los maestrandos:

1. Roxi Del Carmen García Escobar
2. Gladis Del Carmen Henríquez De Beltrán
3. José Mauricio Letona López

Fueron asesorados y orientados en su elaboración por Licda. Iris Machón como asesor de contenido y por Lic. Noé Samael Rivera como asesor metodológico, por lo cual se da fé de la revisión y nota correspondiente al 65% del proceso de Seminario de Especialización obteniendo un total de: 8.50 Ocho punto cincuenta.

Atentamente,



Licda. Iris Machón



Lic. Noé Samael Rivera



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INFORME FINAL DE PROYECTO DE
INNOVACIÓN

San Salvador, 13 de junio del 2020

Lic. Douglas Castaneda
Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos
Presente

Estimado Coordinador:

Por este medio notifico que el Informe Final de Proyecto de Innovación titulado:
"PROPUESTA DE UN MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS, APLICANDO ENDOMARKETING AL PERSONAL DE LA CAJA
DE CRÉDITO DE SAN VICENTE".

elaborado por los maestrandos:

1. Roxi del Carmen García Escobar CIF 2018010630
2. Gladis del Carmen Henríquez de Beltrán CIF 2018010549
3. José Mauricio Letona López CIF 2018010713

Fué asesorado y orientado en su elaboración por: Licda. Iris Machón como asesor de contenido y Lic. Noé Samael Rivera como asesor metodológico, por lo cual se da fe de la revisión y nota correspondiente al proceso de Seminario de Especialización, siendo las notas obtenidas las siguientes:

Estudiante	Informe de anteproyecto 35%	Informe final 65%	Nota final	Letras
Roxi del Carmen García Escobar	8.50	8.50	8.50	Ocho punto cincuenta
Gladis del Carmen Henríquez de Beltrán	8.50	8.50	8.50	Ocho punto cincuenta
José Mauricio Letona López	8.50	8.50	8.50	Ocho punto cincuenta

Atentamente

Licda. Iris Machón

Lic. Noé Samael Rivera



ANEXO

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Nosotros Roxi del Carmen Garcia Escobar, Gladis del Carmen Henriquez
de Beltrán y José Mauricio Letona López

(Nombres y apellidos), con

DUI 01310168-7, 03468726-6 y 01622359-3, alumnos de las

Carreras de

Maestría en Administración de Recursos Humanos

(nombre de la carrera), de la Universidad Evangélica de
El Salvador,

Manifestamos:

- 6) Que somos los autores del proyecto de graduación: Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, aplicando Endomarketing al personal de la Caja de Crédito de San Vicente.
(en adelante, obra) presentado como finalización de la(s) carrera(s)
Maestría en Administración de Recursos Humanos
dirigido por el
Asesor Licda. Iris Machón y Lic. Noe Samael Rivera de la
Facultad Postgrado de la Universidad Evangélica de El Salvador.
- 7) Que la obra es una obra original y que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de publicidad, comerciales de propiedad industrial o de otros, y que no constituye una difamación, ni una invasión de la privacidad o de la intimidad, ni cualquier injuria hacia terceros.
- 8) Que la obra no infringe los derechos de propiedad intelectual de terceros, responsabilizándome ante la Universidad en cualquier reclamación que se pueda hacer en este sentido.

9) Que estamos debidamente legitimados para autorizar la divulgación de la obra mediante las condiciones de la licencia de Creative Commons:

- Reconocimiento (cc by)
- Reconocimiento-Compartir (cc by-sa)
- Reconocimiento-SinObraDerivada (cc by-nd)
- Reconocimiento-No comercial (cc by-nc)
- Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (cc by-nc-sa)
- Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (cc by-nc-nd)

de acuerdo con la legalidad vigente.

10) Que conocemos y aceptamos las condiciones de preservación y difusión de la Red de Bibliotecas de universitarias.

Por tanto Solicitamos:

Que la obra quede depositada en las condiciones establecidas anteriormente, en el Catálogo de la Web de Biblioteca y Repositorios pertinentes, y en consecuencia aceptamos se publique bajo la licencia antes expuesta y con una vigencia igual a la de los derechos de autor.

Firman _____

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
A. CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	2
1. DIAGNÓSTICO (Estado Anterior).....	2
1.1. NECESIDADES Y PROBLEMAS ASOCIADOS	4
2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO.....	6
2.1. OBJETIVOS.....	9
2.1.1. General.....	9
2.1.2. Específicos	9
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
3.1. GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE.....	10
3.1.1.Generalidades	10
3.1.2.Filosofía Institucional.....	11
3.1.3.Normativa del área de Recurso Humano.....	11
3.2. ASPECTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12
3.2.1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.....	12
3.2.2. Definición de Evaluación del Desempeño.....	13
3.2.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	14
3.2.4. Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño	15
3.2.5. Responsable de la Evaluación	16
3.2.6. Errores de Evaluación del Desempeño.....	17
3.2.7. Principios de Evaluación del Desempeño.....	18
3.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN	19
3.3.1. Métodos Basados en Características	19
3.3.2. Métodos Basados en el Comportamiento	20
3.4. MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360 GRADOS.	21
3.4.1. Antecedentes de las Competencias.....	22
3.4.2. Definición de Competencias:.....	22
3.4.3. Clasificación de Competencias	23
3.4.4. Evaluación por Competencias 360 grados	25
3.4.5. Finalidad	26
3.4.6. Objetivo:	27
3.4.7. Ejecución de un Sistema de Gestión por Competencias:.....	27
3.4.8. Esquema de Evaluación del Desempeño por Competencias:.....	27
3.4.9. Definición de los Niveles de Competencias	28
3.5. EL ENDOMARKETING	28
3.5.1. Introducción.....	28
3.5.2. Antecedentes del Endomarketing.	29
3.5.3. Definición.....	30
3.5.4. Modelos de Endomarketing.....	30
3.5.5. Relación entre Marketing Interno y Externo.....	35

3.5.6. El Endomarketing y su Relación con la Gestión de Recursos Humanos.	35
B. CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN	37
2.1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	37
2.2. OBJETIVOS.....	38
2.2.1. Objetivo General	38
2.2.2. Objetivos Específicos	38
2.3. ALCANCE.....	39
2.4. BENEFICIOS	39
2.5. FASES DE IMPLEMENTACION.....	40
2.6. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS....	43
2.6.1. Introducción.....	43
2.6.2. Modelo de Evaluación.....	43
2.7. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR	43
2.8. IDENTIFICACIÓN DE EVALUADORES Y SUJETOS DE EVALUACIÓN ..	44
2.8.1.Evaluadores.....	44
2.8.2.Identificación de Evaluados.....	45
2.9. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	46
2.9.1.Objetivo General:	46
2.9.2.Objetivos Específicos:	46
2.10. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A EVALUAR	47
2.10.1.Definición.....	47
2.10.2.Grados de Competencias.....	47
2.10.3.Identificación de Competencias a Evaluar	48
2.11. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	50
2.12. RESPONSABILIDAD	51
2.13. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	52
2.14. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	53
2.15. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN.....	54
2.16. DISEÑO DE FORMULARIOS DE EVALUACIÓN	56
2.17. PROPUESTA DE ENDOMARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE.	61
2.17.1. Introducción.....	61
2.17.2. Diseño del modelo.....	62
2.17.3. Estrategias de Endomarketing	64
2.18. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS	72
2.18.1. Fuentes de Información.....	72
2.18.2. Técnica e Instrumentos	73
2.18.3. Población.....	74
2.18.4. Estrategias.....	74

2.19	RECURSOS	74
2.19.1.	Recursos Humanos.....	74
2.19.2.	Recursos Materiales y Tecnológicos.....	75
2.19.3.	Recursos Financieros.....	75
C.	<i>CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS</i>	77
3.1.	RESULTADOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	77
3.2.	PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS.....	79
3.3.	CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS.....	80
3.4.	CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICANDO ENDOMARKETING.....	81
3.5.	PRUEBAS Y DEMOSTRACIONES DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.....	82
3.6.	PERCEPCIONES Y EVALUACIONES DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS	83
D.	<i>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	84
4.1.	CONCLUSIONES.....	84
4.2.	RECOMENDACIONES.....	86
	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.....	87
	ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Las tendencias actuales en evaluación del desempeño apuntan cada vez más a un seguimiento más humano, así como a acciones más ágiles, inmediatas y en la que los responsables de las organizaciones puedan intervenir en tiempo real.

Por su parte la evaluación del desempeño por competencias, es considerado como una herramienta muy útil en la gestión por competencias, enfoque que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos, profundizando el desarrollo y el involucramiento del talento humano; ayuda a elevar al grado superior de excelencia en el potencial de cada uno, según el puesto de trabajo y lograr así las metas institucionales.

Este tipo de gestión contempla la dimensión estratégica del negocio, humana y conductual, siendo así que las personas no solamente ocupen un puesto de trabajo y realicen actividades y tareas si no que los ayuden a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la institución. Hoy en día las nuevas tendencias de la Gestión del talento humano, orienta a que las instituciones implementen nuevas estrategias dirigido al talento humano, uno de ellos es el termino Endomarketing, también llamado Marketing interno, es una estrategia y premisa gerencial esencial para lograr la confianza, credibilidad, entusiasmo y motivación entre los colaboradores. Los pilares fundamentales son la confianza y la valoración del talento humano.

El presente trabajo de innovación, tiene como finalidad proponer un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, que mida las competencias en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que debe poseer el talento humano, para desarrollar su trabajo. Además de aplicar las estrategias de Endomarketing, para motivar al cliente interno, que hoy en día se convierte en la principal fortaleza y ventaja competitiva de toda institución.



A. CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

1. DIAGNÓSTICO (Estado Anterior)

El éxito de toda organización está basado en gran parte en desempeño del capital humano, es por ello la importancia de evaluar al equipo de trabajo, esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus labores para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas, de esta manera elevar el grado de competitividad y productividad en las organizaciones.

La Caja de Crédito de San Vicente, es una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, sus abreviaturas Caja de Crédito de San Vicente, S.C. de R.L de C.V (en adelante La Caja). Es una institución financiera que cuenta con más de 77 años de existencia y muy reconocida a nivel nacional; pero no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño y las competencias de sus colaboradores.

De acuerdo a la entrevista realizada al señor Gerente General de la Caja, expresó la necesidad de contar con un modelo de evaluación que le permita conocer el desempeño y las competencias necesarias a evaluar en su equipo de trabajo, conocer cuál es el nivel de desarrollo que poseen sus empleados en estas competencias, de ser necesario reforzarlas, por medio de capacitaciones, realizar planes de carrera para el personal con potencial de desarrollo y otras decisiones que se deban tomar respecto al talento humano.

Actualmente esta carencia no ha sido cubierta en su totalidad, pues hasta hace poco tiempo la administración del talento humano ha sido encomendada a la Gerencia de Administración.

La Gerencia de Administración es representada jerárquicamente, tal como se muestra a continuación:



Figura 1. Estructura Organizativa Gerencia de Administración



Jerárquicamente no existe un departamento de Talento Humano bajo su dependencia. La Gerencia de Administración tiene como función la de crear estrategias, políticas y procedimientos y sobre todo comunicación directa con la alta dirección, como el socio estratégico de la institución.

En los últimos cinco años la Caja ha obtenido un incremento en su capital humano. A la fecha, está conformada por 100 empleados. Tal como se muestra a continuación:

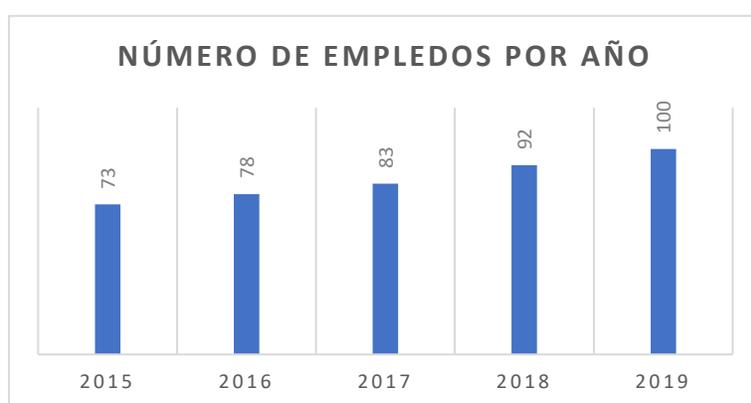


Figura 2. Datos proporcionados por la administración.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que la institución tiene una tendencia al crecimiento, razón por la cual, se vuelve necesario la evaluación del desempeño para conocer el desempeño y el aporte de cada uno de los empleados a los objetivos estratégicos de la institución.

Actualmente la Caja, evalúa a sus colaboradores por medio de cumplimientos de metas y se realiza de la siguiente manera:

Al principio de cada año la alta dirección establece metas anuales institucionales y con base a ello, cada Gerencia de área establecen los objetivos operativos anuales enfocados al resultado.

En áreas de Colocación de créditos, Captación de ahorros y Recuperación, se establece metas mensuales y de igual forma el seguimiento del rendimiento obtenido por empleado y por departamento.



Para el resto de áreas como: Contabilidad, Tesorería, Operaciones entre otras, las metas asignadas están encaminadas al resultado y/o cumplimiento normativo legal y procedimientos.

Para el seguimiento mensual, cada jefe se reúne con el personal a su cargo y dan a conocer los resultados del cumplimiento de las metas asignadas; si logró sobrepasar le dan un incentivo de acuerdo a la Política de Incentivos; caso contrario el mes siguiente deberá dar cumplimiento a lo que corresponde en el mes y compensar el incumplimiento anterior.

Por todo lo antes expuesto, se identificó que la Caja al no aplicar un modelo de evaluación de desempeño, limita a la aplicación de algunos procesos o políticas de la gestión del talento, entre ellos:

1. Los ascensos de personal se realizan de manera directa, no se lleva a cabo el proceso de selección y promoción interna, esto debido a la baja rotación de personal.
2. No hay proyección al futuro debido a que no se cuenta con un plan de carrera ni de sucesión.
3. No se tienen estrategias de recursos humanos bien definidas, a pesar que se tiene un avance en procesos y políticas aprobadas.
4. No se cuenta con un Modelo de estrategias de Endomarketing que motive y fidelice a los empleados.

1.1. NECESIDADES Y PROBLEMAS ASOCIADOS

1. Al no contar con un modelo para la evaluación del desempeño por competencia la Caja tiene las siguientes desventajas:
 - La Alta Dirección se ve limitada en la toma de decisiones en cuanto a: identificar las necesidades de capacitación y desarrollo para el personal,



ascensos, traslados, planes de desarrollo, planes de carrera, aumentos salariales, entre otros.

- No se logra identificar el potencial del talento humano, limitando la creación de planes de carrera, capacitación, desarrollo y ascensos.
- Los mandos medios no tienen elementos necesarios para revisar junto con el personal a su cargo los resultados y comportamientos esperados.
- No se pueden tomar acciones para mejorar los resultados de aquellas áreas no desarrolladas.
- No es posible los ascensos y el incentivo de aquellos que han tenido un excelente resultado.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se concluye:

La Caja de Crédito de San Vicente, por su alto crecimiento financiero-económico y talento humano, debe implementar un modelo de evaluación de desempeño, que le permita conocer el desempeño de sus colaboradores, el aporte de cada uno a los objetivos estratégicos de la institución, así como la toma de decisiones respecto a la gestión del talento humano.



2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

La propuesta se fundamenta mediante la necesidad actual de la Caja Crédito de San Vicente, y es que la evaluación de desempeño en esta entidad no se está realizando de forma objetiva y sistemática puesto que aún las valoraciones en el personal se realizan de forma subjetiva.

Existe también una falta de sintonía entre los puntos a evaluar con las estrategias del negocio, lo cual debe depender del contexto del mercado, por lo tanto, el modelo de evaluación de desempeño por competencias permitirá definir junto con el Comité de Gerencia las competencias cardinales y específicas que se adapten a las necesidades de la institución; que conlleve a evaluar el desempeño y comportamientos de sus colaboradores y este genere un desempeño exitoso, en un puesto de trabajo; así mismo busca tener ventaja competitiva en cuanto a la gestión de talento humano basada en la calidad e integración de sus empleados e implementación y adaptación de la estrategia de Endomarketing para tener personal satisfecho, motivado y fidelizado.

La evaluación del desempeño por competencias y la implementación de estrategias de Endomarketing generarán resultados más competitivos a la Caja, puesto que no solamente se trata de cumplir con las metas trazadas sino también cómo se deben cumplir y es a través de competencias. Esto motivará a una cultura organizacional con un clima más participativo, ofrecerá un punto de vista más acertado y amplio e incrementará el autoconocimiento de los colaboradores, así mismo Edgar Schein (1982) explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.



A parte de un rendimiento y desempeño que se podrá ver reflejado en la productividad de La Caja.

Estas herramientas administrativas permitirán no sólo conocer el actual rendimiento de los colaboradores, sino también proyectar y predecir su futuro desempeño y el nivel de cumplimiento de sus metas, la idea es que los trabajadores se comprometan todavía más con los objetivos estratégicos de la Caja.

Esta propuesta le convendrá también a la Gerencia de Administración la cual es la actual encargada de llevar a cabo este tipo de proyectos relacionados a la gestión del talento humano.

Así mismo los empleados tendrán beneficios individuales tales como conocimiento de las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, sabrán las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, tendrán oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo, entre otros.

También los jefes podrán tener ventajas ya que podrán tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados, evaluarán mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, planificarán el trabajo, de tal forma que podrán organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

La Caja, podrá tener la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo, podrá identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, dinamizar su política de Talento humano, ofreciendo oportunidades al estimular la productividad y

mejorar las relaciones humanas en el trabajo, señalar con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que espera de ellos y permitirá invitar a todos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.



La Caja pueda lograr una mayor ventaja competitiva a través del mejor talento, pues la finalidad de la evaluación es, que los empleados logren estabilidad, crezcan, se desarrollen, a la vez la empresa pueda atraer nuevos talentos con competencias acordes a la filosofía organizacional. Con Endomarketing la Caja estará enfocada en el cumplimiento de las normativas legales, constante monitoreo por un buen clima laboral, horarios flexibles, bancos de tiempos, pago de salarios a tiempo, salarios emocionales, pago de gratificaciones y utilidades, entre otras prácticas que logran atraer, motivar y retener al mejor talento del mercado laboral.

Por todo lo expuesto anteriormente es de suma importancia que en la Caja de Crédito de San Vicente se lleve a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y aplicación de estrategias de Endomarketing, obtendrá ventaja competitiva a través del tiempo, disminución de índice de rotación de personal, personal motivado la Imagen corporativa, excelente servicio al cliente y excelente clima laboral, adaptándose a las nuevas tendencias que el mercado exige para ser sostenible en el tiempo y el espacio, aprovechando y haciendo buen uso de las herramientas administrativas modernas.



2.1. OBJETIVOS

2.1.1. General

- Proponer un modelo de evaluación del desempeño por competencias, aplicando Endomarketing al personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

2.1.2. Específicos

- Diagnosticar la necesidad y factibilidad de implementar un modelo de Evaluación de desempeño basado en competencias, aplicando Endomarketing al personal de la Caja de Crédito de San Vicente.
- Identificar las competencias cardinales y específicas; así como las estrategias de Endomarketing que sean de aplicabilidad a la Caja de Crédito de San Vicente.
- Diseñar el modelo de evaluación del desempeño por competencias, para la medición del desempeño y comportamientos individuales y las estrategias de Endomarketing encaminadas a incrementar la motivación e incremento del rendimiento productivo y operacional.
- Validar el modelo de evaluación del desempeño por competencias que mida el desempeño y comportamiento individual y modelo de Endomarketing encaminadas a la satisfacción del cliente interno.



3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En los apartados siguientes se fundamenta la base teórica que dará soporte al proyecto relacionado a la evaluación del desempeño por competencias y Endomarketing, que ayudará a comprender una mejor manera las técnicas, estrategias, metodología, sistemas y conceptos que serán el insumo para la construcción del mismo.

3.1. GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE

3.1.1. Generalidades

La Caja de crédito de San Vicente nació el 7 de marzo de 1943, su finalidad principal era el otorgamiento de crédito a los socios y la prestación de servicios varios: entre venta de granos básicos, pieles, querosén (gas) entre otros.

Actualmente su finalidad principal es la intermediación financiera con operaciones como el otorgamiento de préstamos a través de créditos tradicionales y de la emisión de tarjetas de crédito con membresía VISA a todo el público, y la captación de ahorros exclusivamente de los socios a través de certificados de depósito a plazo fijo y cuentas de ahorro corriente y tarjetas de débito VISA.

En cuanto a los servicios complementarios realizan pagos de remesas a todo público, envíos de remesas hacia el extranjero, ofrece el servicio de colectoría para recepción de pagos de servicios básicos y otros.

Desde el año 2018 cuenta con cuatro canales de servicio al cliente:

- La Sala de Atención a Clientes en Oficina Central
- Corresponsales no Bancarios (FedePunto Vecino)

En alianza con la Federación de Cajas y Bancos de los Salvadoreños (FEDECREDITO) se tiene:

- Plataformas de Banca Electrónica: FedeBanking y FedeMovil.
- Cajeros Automáticos (FedeRed 365).



3.1.2. Filosofía Institucional

Visión:

Ser Líderes en soluciones Financieras con Excelencia.

Misión:

Seremos la Caja de Crédito más grande y moderna, comprometida con el desarrollo de los salvadoreños a través de servicios de calidad.

Valores:

Liderazgo: Fomentamos una cultura de excelencia para ofrecer para un servicio extraordinario.

Excelencia: Llevamos nuestros servicios a niveles superiores de calidad, logrando la lealtad de nuestros clientes.

Compromiso: Desarrollamos una cultura de cooperación y pertenencia para el logro de las metas.

Calidad: Cumplimos un conjunto de condiciones que contribuyen a hacer la vida agradable, digna y valiosa.

Ética: Actuamos íntegramente y perseguimos resultados haciendo lo correcto siempre.

Disciplina: Respetamos las normas y actuamos de forma diligente con el objetivo de brindar la satisfacción total a nuestros clientes.

3.1.3. Normativa del área de Recurso Humano

En cuanto a la normativa del recurso humano de la Caja, se menciona la siguiente:

- Cuenta un Manual de Administración de Recursos Humano.
- Política de Incentivos; para motivar a los empleados a realizar su trabajo con excelencia y calidad.



- Procesos de recursos humanos aprobados
- Plan anual de capacitaciones
- Programa de Inducción personal de nuevo ingreso
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento Interno de Trabajo aprobado por Junta Directivas y Autorizado por el Ministerio de Trabajo.

3.2. ASPECTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.2.1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, así como la empresa ha ido evolucionando también han evolucionado los procesos de evaluación transformándose con el paso de los años. A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño. (Jaime A., Beutelspacher, & Castro, 2002).

Uno de los pioneros en esta área fue Robert Owen quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y Blocks de carácter y lo puso en operación en su fábrica de hilados y tejidos New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño el block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911) entre sus muchas aportaciones a la Psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.



Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundo Leipzig, Alemania, el primer laboratorio experimental donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana.

Debido al crecimiento de las empresas y a la demanda de personal, estas se vieron en la necesidad de implementar un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, sus actitudes, sus habilidades y su conducta; es decir, su contribución a la organización.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta que beneficia tanto a la organización como al empleado mismo, teniendo en cuenta que es un método objetivo con el que las organizaciones hacen un seguimiento periódico del desempeño y de los diferentes grados del potencial del personal; a su vez que beneficia al empleado porque mediante la evaluación este puede identificar sus debilidades y fortalezas; además, puede darse cuenta de cómo lo percibe la empresa, qué es lo que espera de él y en qué lugar se encuentra dentro de la organización.

Para lograr una medición de resultados objetiva, se requiere de una comunicación confiable sobre el desempeño y reducir los prejuicios promoviendo la honestidad de la información y estimulando la percepción (Giraldo, 2004)

3.2.2. Definición de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato 2009)



3.2.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

Los beneficios que persigue la evaluación del desempeño están dirigidos a la organización, jefes y trabajadores:

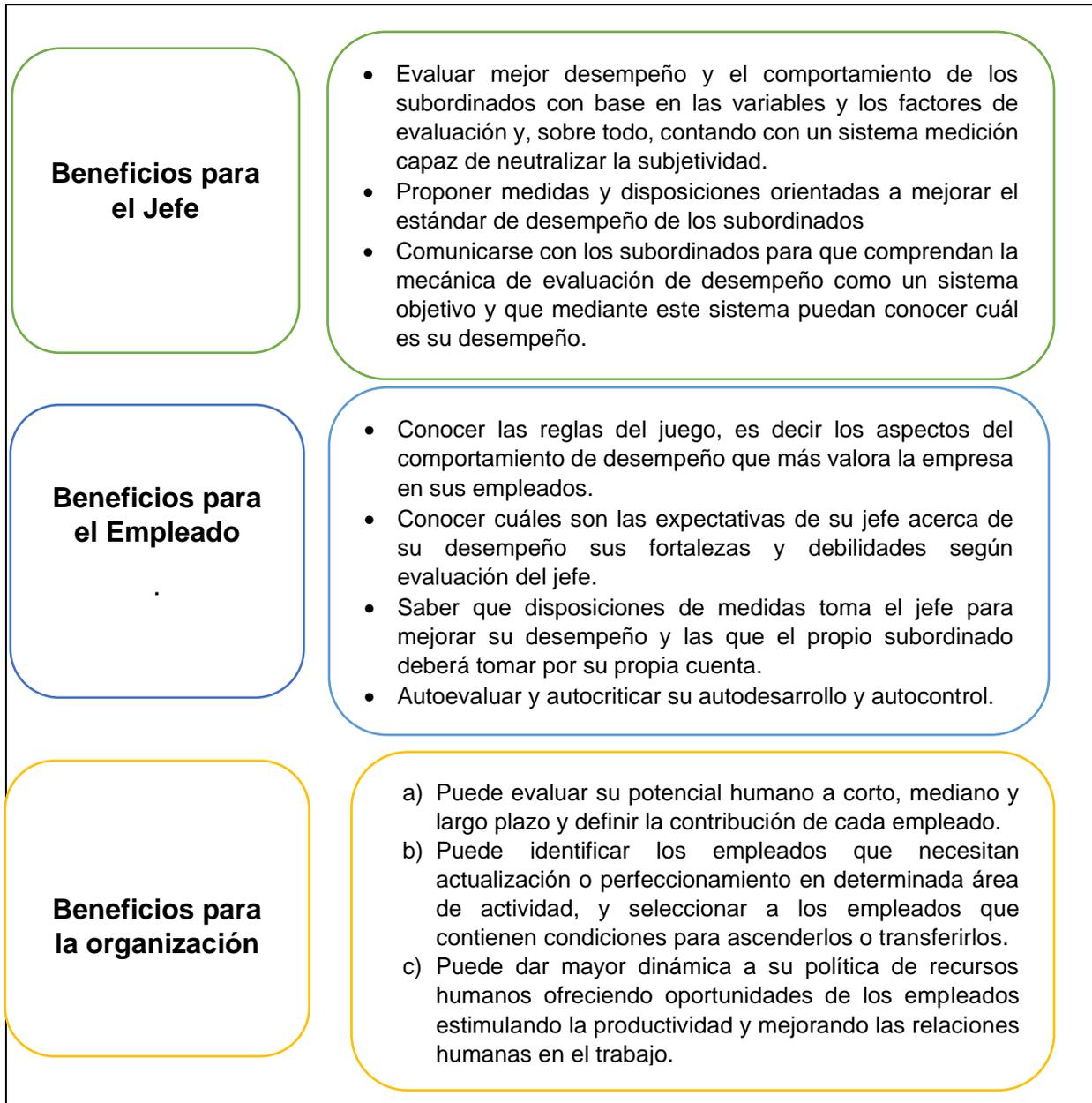


Figura 3. Beneficios de la Evaluación. Administración de Recursos Humanos (Chiavenato 2001)

3.2.4. Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño

a) Ventajas

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Entre las ventajas de la evaluación del desempeño se mencionan las siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Objetivos administrativos: Mejorar el proceso de administración de recursos humanos.
- Compensación: Identifica quiénes merecen recibir aumentos, se enfocan al mejoramiento del rendimiento del personal evaluado.
- Decisiones de ubicación: Contribuye a la realización de promociones, transferencias y desvinculación, se basa en el desempeño anterior.
- Contribuye a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo
- Contribuye a la planeación y desarrollo de carrera de aquellos profesionales con potencial.
- Permite la comunicación entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro.
- Motivación: Contribuye como medio eficaz para servir de instrumento de motivación y no sólo de valoración cuantitativa.

b) Desventajas

- Las desventajas de la evaluación del desempeño dependen de los distintos métodos de evaluación favoreciendo o dañando al evaluado. Lo ideal es elegir el que más se adapte a la organización.



3.2.5. Responsable de la Evaluación

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador, de acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida a diferentes delegados cada uno de los cuales implica una acción diferente entre ellos se mencionan:.. (Chiavenato, 2009)

El Gerente o Supervisor. evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área de Recursos Humanos, establece criterios para realizar la evaluación, y mantiene la autoridad de línea, evaluando el trabajo de los colaboradores por medio del esquema que marca el sistema.

La propia persona. En algunas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el Gerente o la Organización.

El equipo de trabajo: evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después con cada uno programa las medidas necesarias para su mejora, el equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes, define los objetivos y metas que debe alcanzar.

El Individuo y El Gerente.

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios, es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.



3.2.6. Errores de Evaluación del Desempeño.

Los siguientes son errores comunes que pueden cometer los supervisores a la hora de evaluar el desempeño de sus empleados:

- **Error de Halo o deslumbramiento:**
Este ocurre cuando al realizar la evaluación el supervisor enfoca su resultado en base a un solo factor el cual es de importancia para él, como por ejemplo una buena conducta, atracción física etc.
- **Benevolencia:**
En este caso el supervisor asigna resultados altos en la evaluación asumiendo postura de buen jefe sin tomar en cuenta de forma crítica los factores o características del puesto a evaluar que representan una calificación baja.
- **Rigor o severidad:**
En este caso el supervisor otorga resultados bajos a la evaluación asumiendo una posición de mal jefe, que considera que todos son inútiles.
- **Sobre-énfasis de un comportamiento reciente:**
Es cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.
- **Tendencia Central:**
En este caso el supervisor o evaluador tiende a buscar el punto medio en las evaluaciones tratando de ser equitativo y evitar conflictos.
- **Confusión entre desempeño y potencial:**
En este caso el supervisor tiende a dar una evaluación errónea al empleado que no muestre un potencial para ser promovido, aun cuando pueda desempeñar de forma excelente sus responsabilidades del puesto actual.
- **Prejuicios:**
Esto ocurre cuando el supervisor se basa en algún prejuicio de la persona que ocupa el puesto, por tanto, asigna resultados bajos o altos a su evaluación sin dar importancia a los factores definidos en los objetivos.



- Error de contraste:

En este caso el supervisor tiende a comparar sus empleados unos con otros sin tomar en cuenta realmente las exigencias y estándares de la posición a evaluar.

3.2.7. Principios de Evaluación del Desempeño

- Relevancia.

Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los empleados de la organización.

- Equidad.

Evaluar el rendimiento de los empleados sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- Confiabilidad.

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el empleado, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

- Confidencialidad.

Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

- Consecuencia.

El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los empleados.



- Interdependencia.

Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

3.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se administra. (Alles M. , Desempeño por competencias, Evaluación de 360 °, 2005)

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: características, conductas o resultados.

Entre algunos de los métodos más usuales para evaluar el desempeño se mencionan los siguientes:

3.3.1. Métodos Basados en Características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

a) Escalas Gráficas de Calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características. Evalúa el desempeño de las personas por medio de factores. Ejemplo:



Tabla 1. Escalas Gráficas de Calificación

FACTORES	OPTIMO = (5)	BUENO= (4)	REGULAR=3	APENAS ACEPTABLE=2	DEICIENTE
CALIDAD EN EL TRABAJO	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria en el trabajo	Calidad insatisfactoria en el trabajo	Pésima calidad en el trabajo

b) Método de Distribución Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos a cuatro frases. El evaluador tiene la obligación de elegir de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él.

3.3.2. Métodos Basados en el Comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

a) Método de Incidente Crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

Además, requiere que el evaluador lleve una bitácora a diario sobre las acciones más destacadas, sean estas positivas o negativas respecto al desempeño del colaborador. Estos acontecimientos se refieren exclusivamente al período evaluado y se registran solamente las acciones directamente relacionada al empleado. Este



método es útil para brindar retroalimentación al empleado y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

b) Escala de Observación de Comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. Ejemplo:

Tabla 2. Escala de Observación de Comportamientos

COMPETENCIAS CARDINALES											
Comportamientos Esperados	Escala					Frecuencia				Nivel	Nivel ponderado
	A	B	C	D	NM	Siempre	Frecuente	Mitad	Ocasional		
LIDERAZGO											
	100 %	75 %	50 %	25 %	0%	100 %	75%	50%	25%		
Crea un ambiente para que las personas puedan dar su opinión libremente	X					X				100	100

3.4. MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360 GRADOS.

El modelo por competencias se puede definir así: Las competencias de los colaboradores hacen referencia al cómo se obtiene un determinado resultado o un desempeño sobresaliente dentro de una organización.

La aplicación de este modelo consiste en recopilar la información, evaluar a los empleados y conocer el desempeño y las competencias que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado.

El éxito de este modelo de evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados. (FONAES, 2016)

3.4.1. Antecedentes de las Competencias.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Las competencias parecen constituir, en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

3.4.2. Definición de Competencias:

Las competencias de los colaboradores hacen referencia al cómo se obtiene un determinado resultado o un desempeño sobresaliente dentro de una organización. Es decir, no solo interesa lo que se obtiene, sino, también, el cómo se logra.

De acuerdo a Spencer y Spencer, la competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.

Por su parte (Alles M. , 2009) “las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción



adquiridos a través de la experiencia que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares”.

“Una Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2013).

3.4.3. Clasificación de Competencias

Según (Alles M. , 2007) los principales tipos de competencias:

1. Motivación:
Intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características:
Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate, los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos” propios para determinar cómo se desempeña las personas a largo
3. Auto concepto.
Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Habilidad:
La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. No existe actividad que requiera simplemente del conocimiento, sino que necesita también de las habilidades para su desarrollo que pueden ser innatas, es decir transmitidas por la vía genética o desarrolladas mediante la experiencia, establecidas en una clasificación de habilidades cognitivas, sociales, y generales de orden comunicacionales.
5. Conocimiento:
La información que una persona posee sobre áreas específicas. Existen niveles de conocimientos deseables para poder cubrir una vacante, pero no todos estos deben ser totales, porque también se establecen con capacitaciones para su fortalecimiento



Además (Alles M. , 2007) define en función de las estrategias de la organización las competencias se clasifican en:

- a) **Competencias Cardinales:** son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Es decir, están presentes en todos los miembros de la organización y que deben estar alineados a la cultura de la organización:

Tabla 3. Competencias Cardinales

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES
Competencias de Desempeño y Operativa	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección Espíritu de iniciativa Búsqueda de la información
Competencia de Ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente
Competencias de Influencias	Persuasión e influencia Conciencia organizativa Construcción de relaciones
Competencias Directivas	Desarrollo de los otros. Actitudes de mandos: Asertividad y uso del poder formal Trabajo en grupo y cooperación Liderazgo de grupo
Competencias Cognitivas	Pensamiento Analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales y directiva
Competencias de Eficiencia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad Hábito de organización



- b) **Competencias Específicas:** son aquellas que deben poseer ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y horizontal por funciones. Es decir, se encuentran presentes en algunos niveles jerárquicos o en algunas áreas en particular como ejecutivos, directivos y empleados.

Tabla 4. Competencias Específicas

PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Ejecutivos	Razonamiento estratégico. Liderazgo del cambio. Gestión de las relaciones
Directivos	Flexibilidad. Introducción al cambio. Sensibilidad interpersonal. Delegación de responsabilidades. Trabajo en equipo. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	Flexibilidad. Motivación para buscar información y motivación para aprender. Orientación hacia el logro. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. Colaboración de grupos multidisciplinares. Orientación hacia el cliente

3.4.4. Evaluación por Competencias 360 grados

La evaluación de 360°: es una manera sistematizada por medio del cual se obtiene la percepción de diferentes personas tales como: jefe inmediato, los colegas, personal a cargo y los clientes respecto al desempeño de un colaborador, de un departamento o la organización, permite identificar desde varios ángulos las fortalezas,



oportunidades de mejora, frente a las competencias que la empresa ha definido para el desempeño del cargo. Además, la expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

Según (Marta Alles 2005) es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

También este método se le llama así porque se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Está basada en las relaciones que estos desarrollan, buscando identificar las fortalezas para reforzarlas y elevar su competitividad y productividad dentro de la organización.

3.4.5. Finalidad

La finalidad de la evaluación de desempeño 360° grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, colaboradores y clientes internos y externos.



Figura 4. Evaluación del Desempeño 360 grados



3.4.6. Objetivo:

El objetivo es dar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

3.4.7. Ejecución de un Sistema de Gestión por Competencias:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencia de cada una de ellas.
- Validar el modelo de competencias

3.4.8. Esquema de Evaluación del Desempeño por Competencias:

Según (Marta Alles 2005) el esquema a seguir para la evaluación de desempeño es:

- Para las evaluaciones del desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto de trabajo.
- Las competencias se fijan en para toda la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición.
- Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.
- La evaluación del desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y el grado requerida por el puesto.



3.4.9. Definición de los Niveles de Competencias

El Diccionario de Competencias, es el documento que se utilizó durante la investigación en trabajo, al igual que la colaboración del Gerente y los colaboradores del área, para definir competencias y buscar la relación con la medición de sus resultados. Se considera los niveles o grados definiendo el nivel de desempeño por escalas:

Tabla 5. Niveles de Competencias

NIVEL DE COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
A	Persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
B	Personas que marca un nivel alto de desarrollo.
C	Se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
D	Se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

3.5. EL ENDOMARKETING

3.5.1. Introducción.

Actualmente, la Gestión del Recurso Humano constituye una actividad estratégica para toda empresa que pretende lograr un crecimiento sostenible. Se dice que el talento humano es el activo más valioso de la empresa y, por tanto, debe ser gestionada. El Endomarketing, al abarcar la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores, resalta el carácter de elemento estratégico y facilitador de la comunicación y motivación.



3.5.2. Antecedentes del Endomarketing.

Endomarketing o también llamado marketing interno, nace luego de ser implementado en las industrias de servicios, como medio de concientización de los empleados en generar satisfacción a sus clientes. Se ha considerado como una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002), citados por Bohnenberger (2005), el Endomarketing es reciente. Los primeros estudios datan de hace más de 25 años y fueron motivados por el interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes. De este modo, coincidieron con una competencia que iba adquiriendo cada vez una mayor perspectiva internacional.

Bohnenberger (2005) cita en su investigación que, en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia por primera vez al Endomarketing cuando relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades.

Grönroos (1990) marcó otro hito cuando describió el objetivo del Endomarketing: «Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo». Por su parte, Flipo (1986) señaló la dependencia que establece el Endomarketing con el marketing.

En 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993.

Bohnenberger (2005) señala que el Endomarketing es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el campo académico se encuentran estudios elaborados por expertos en marketing.

En los últimos años, la importancia del Endomarketing es reconocida por diversos autores, es por ello que se busca ventajas competitivas dentro de la organización a través de una serie de programas y gestiones que potencien los



recursos humanos, tanto para su propio bienestar como para el crecimiento de la empresa. (Regalado & Allpacca, 2011)

3.5.3. Definición.

Lo definen como la estrategia donde se debe desarrollar relaciones de calidad entre la empresa y sus empleados teniendo en cuenta como principal facilitador la comunicación y motivación, pues son éstos los que dan lugar a un trabajo mancomunado y en equipo que permite elevar el compromiso y sentido de pertenencia a los colaboradores por consiguiente es primordial para la compañía orientarlos hacia el logro de los objetivos misionales a través de la difusión de los lineamientos filosóficos empresariales. (Caridad, Salazar, & Castellano, 2017)

3.5.4. Modelos de Endomarketing.

a) El modelo de Leonard Berry (1981)

Empieza por el fundamento del marketing interno que es reconocer al empleado como un cliente y se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejor calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.



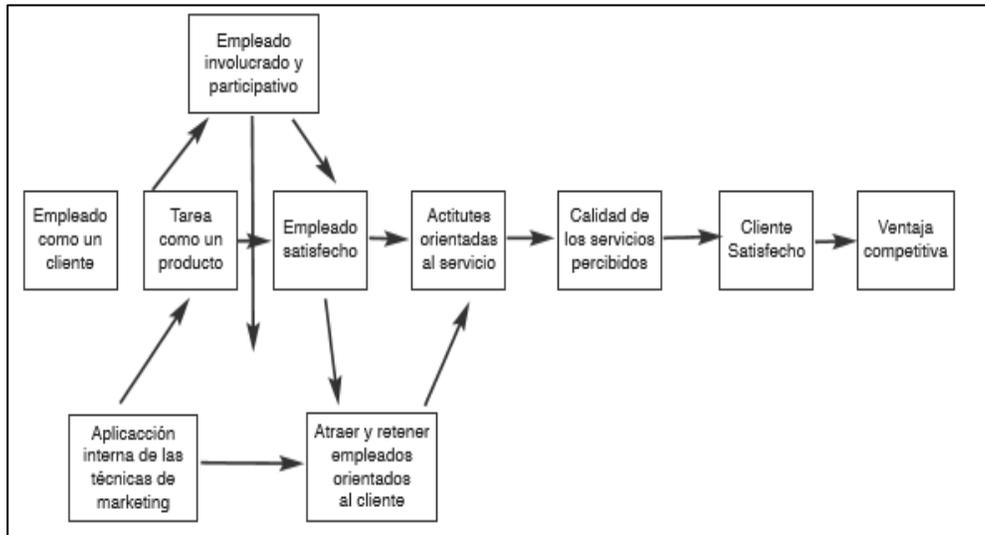


Figura 5. Marketing Interno de Leonard Berry

b) Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos

El sueco Christian Grönroos presenta otro modelo que es más específico en relación a las técnicas, el desarrollo y la información anticipada sobre las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente. Se puede encontrar semejanza en ambos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a tener no solamente mejores resultados, sino, a tener una ventaja competitiva.

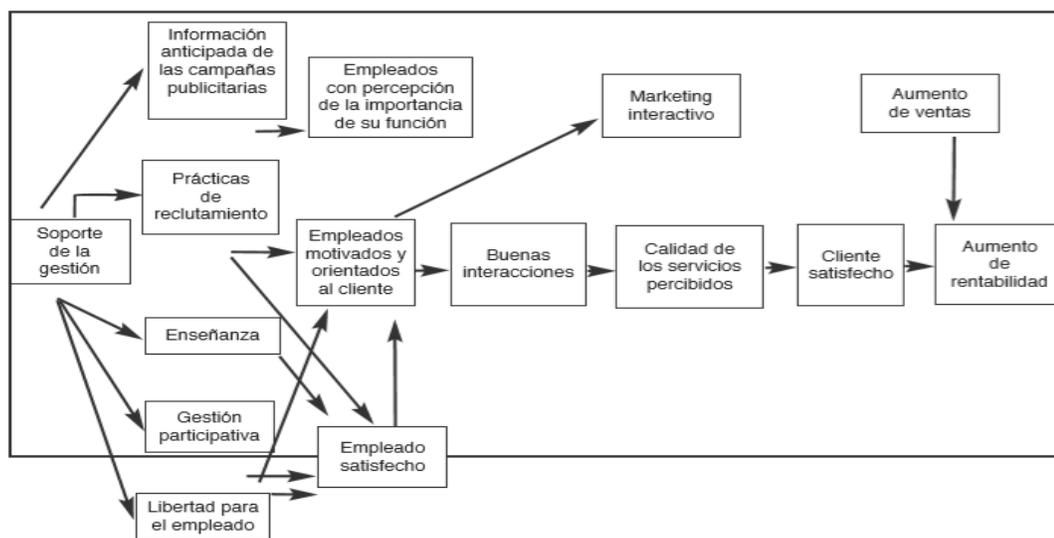


Figura 6 . Modelo de Marketing Interno de Grönroos

c) Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo. De acuerdo a los autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (empowerment), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar de forma inter funcional e integrada al proceso como un todo.

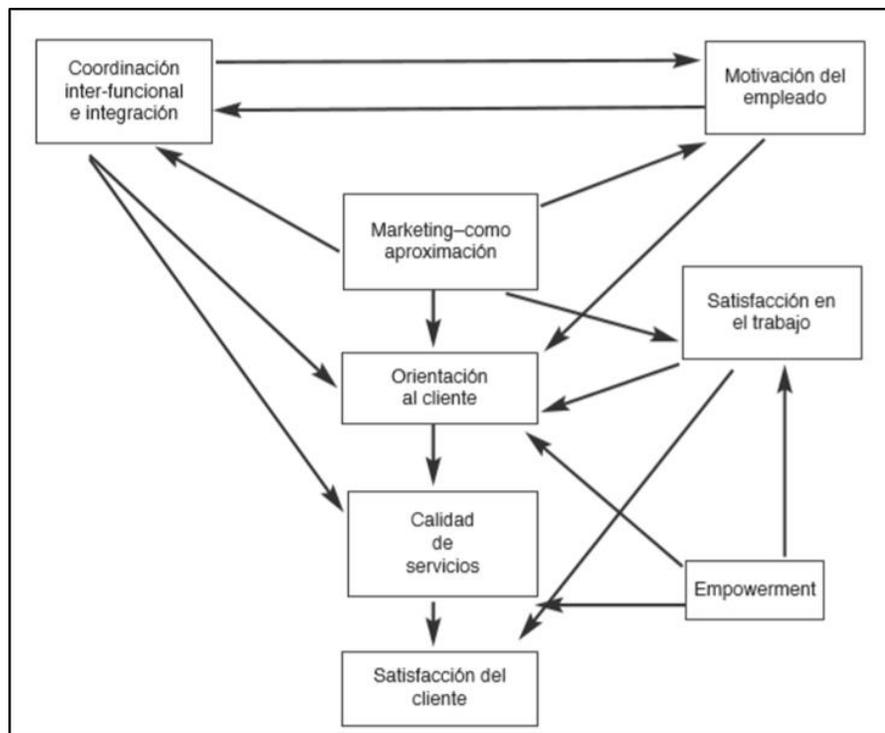


Figura 7 . Modelo de marketing Interno de Rafiq y Ahmed

d) Modelo de Marketing Interno de Lings

El Diagrama de Marketing Interno presentado en esta figura se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados, como clientes internos. El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta que llegue a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y objetivos de la organización. El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho.

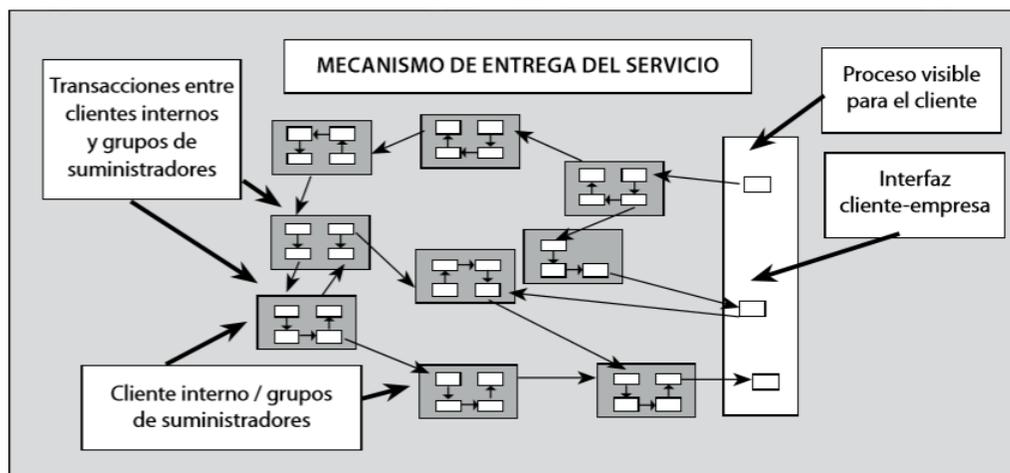


Figura 8. Diagrama Marketing Interno De Lings

Según (Lings, 1999) Los principios generales del modelo son:

- Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno
- El cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno.
- Los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados.
- Las consecuencias de la consecución, o no, de los requisitos deben ser la recompensa o castigo.

- Los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo.

Según el autor el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas.

Lings (1999) presenta como ventajas de este modelo las siguientes condiciones:

- Desarrollo de una visión holística de la organización:

Los empleados pueden identificar su posición en relación a la de sus colegas y también pueden verificar el efecto de su trabajo de forma directa o indirecta en el cliente final.

- Medición de la calidad de los servicios: con la identificación de proveedores y clientes internos es posible describir las interacciones existentes y después determinar indicadores de rendimiento para acompañar los resultados.
- Rediseño proactivo de los procesos: ofrece la mejoría de los procesos de los departamentos.
- Foco en el cliente externo: el modelo debe considerar que todas las acciones tomadas en los sectores/departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito de un cliente externo.
- Transferencia de los servicios de calidad externo para departamentos internos, debido a que afectara el servicio que llega al consumidor final así es de importante la medición para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes.
- Motivación de los empleados para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo: los empleados conocen su posición, además, la competencia entre los departamentos para suministrar un servicio de calidad es un desafío constante.
- Aumento de la satisfacción del empleado: los empleados se mostraron más satisfechos con su ambiente de trabajo pues empezarán a recibir servicios con mayor calidad de sus proveedores.



3.5.5. Relación entre Marketing Interno y Externo

El modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed (Figura 7), presenta una relación entre las actividades de marketing interno y sus consecuencias en el marketing externo. A partir del criterio de los autores, el modelo contempla las consecuencias posibles que podrían ser efecto del proceso de marketing interno. La línea general de la construcción del modelo es especificada como “con empleados satisfechos se puede tener clientes satisfechos”. El compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente según los autores. Los tres componentes pueden ser alcanzados a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos que se presentan en la siguiente figura:

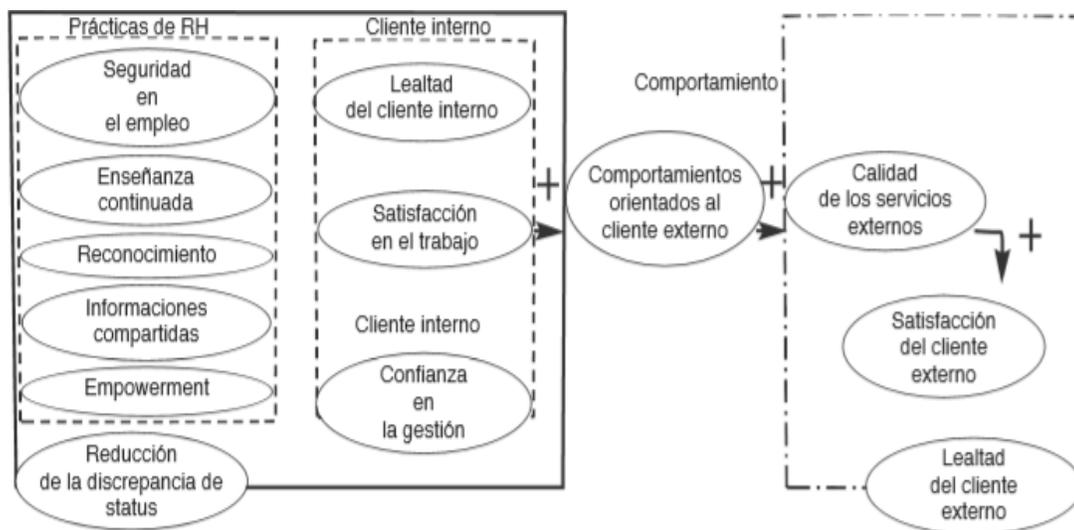


Figura 9. Relación entre Marketing Interno y Externo

3.5.6. El Endomarketing y su Relación con la Gestión de Recursos Humanos.

Muchos elementos deben considerarse parte de la Gestión del Recurso Humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, evaluación de competencias, motivación y productividad. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre

la empresa y el recurso humano, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades y que a su vez estén en consonancia con las posibilidades del empleado y la organización.

De acuerdo con Alcaide (2008), la moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia.

1. El activo más valioso es su gente
2. El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.
3. La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización.
4. La creatividad, la capacidad de innovación el potencial de crecimiento la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen de su capital humano.
5. Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el marketing interno, y la fidelización de los trabajadores. A través de las técnicas de marketing tradicional, el marketing interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores que el cliente es lo primero.

La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores.



B. CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

2.1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de obtener una herramienta de evaluación del desempeño, se propone un Modelo de Evaluación por Competencias, que ayude a fortalecer el desempeño laboral y comportamiento de los empleados, contribuyendo a la Caja a brindar un mejor servicio a sus clientes y socios.

Este diseño de modelo se aplicaría de forma permanente, ayudando a identificar las deficiencias que afecta a los empleados a desarrollar sus competencias y habilidades, al mismo tiempo de brindar feedback necesaria que influya directamente en el logro objetivos estratégicos y operativos de la Caja.

Con la ejecución y seguimiento adecuado de este modelo de evaluación del desempeño, permitirá hacer conciencia y compromiso del personal para alcanzar las metas asignadas, además que la Caja, necesita tener empleados altamente calificados, motivados, eficientes y capaces de resolver cualquier situación que se le presente.

Por tanto, es importante que la Caja implemente la propuesta del modelo de Evaluación del desempeño por Competencias, para medir el desempeño de su personal, que proporciones lineamientos y planes de acción a seguir, encaminadas a implementar procesos tales como: Identificación de necesidades de capacitación identificación de perfiles profesionales que se adapten a los puestos de trabajo, respecto a sus competencias, establecer planes de carrera, planes de sucesión, logrando la mejora continua de los procesos y por ende la eficiencia y rendimiento de la Caja.



2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo General

Diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, para la medición del desempeño y comportamientos individuales, permitiendo el fortalecimiento del desempeño laboral y la identificación de las estrategias de Endomarketing encaminadas a incrementar la motivación y rendimiento productivo y/o operacional, del personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las competencias cardinales y específicas; requerida por nivel evaluado, a fin de determinar los conocimientos y habilidades que se requiere para el puesto de trabajo, generando un comportamiento exitoso en el desarrollo de sus actividades y las estrategias de Endomarketing que sean de aplicabilidad a La Caja de Crédito de San Vicente.
- Determinar las estrategias de Endomarketing que contribuyan a obtener el mejor desempeño, a la motivación, fidelización y satisfacción del cliente interno.
- Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del desempeño y aplicación de las estrategias de Endomarketing, para establecer los lineamientos que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- Elaborar un plan de implementación de la propuesta con la finalidad de identificar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el modelo de evaluación.
- Identificar los puntos con mayor deficiencia o áreas de mejora, para establecer planes de capacitación y desarrollo.



2.3. ALCANCE

El modelo para la evaluación por competencias está diseñado con la finalidad que sea una herramienta útil para la gestión del talento humano en la Caja de Crédito de San Vicente, dirigido para evaluar al personal por niveles jerárquicos identificados y será de aplicabilidad para todos los puestos de trabajo.

2.4. BENEFICIOS

a) Caja:

La propuesta del Modelo para la Evaluación por Competencias, se verá reflejado mediante la utilización de esta herramienta proporcionada, logrando un ambiente laboral adecuado, mejorando la productividad, las relaciones interpersonales, y sobre todo un excelente servicio al cliente, poniendo en práctica las competencias, habilidades que requieren en cada puesto de trabajo y contribuyendo a los objetivos institucionales.

b) Empleado:

Mediante la implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño, los empleados podrán conocer con exactitud qué le evaluarán, qué se espera de él y sobre todo identificar las competencias a desarrollar, permitiendo tener un mejor desempeño a través del seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, tales como: estabilidad laboral, conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones y desarrollo, reconocimientos por desempeño destacado. Todo esto encaminado al logro de objetivos institucional y sobre todo a la prestación de servicio al cliente con excelencia.

c) Clientes, socios y usuarios:

Todos los clientes, socios y usuarios, se beneficiará al recibir un servicio con estándares altamente calificados que alcancen o superen sus expectativas, esto se logrará siempre y cuando se disponga con personal motivado, eficiente y calificado (Endomarketing).



2.5. FASES DE IMPLEMENTACION

Las Fases de Implementación del modelo se detallan:

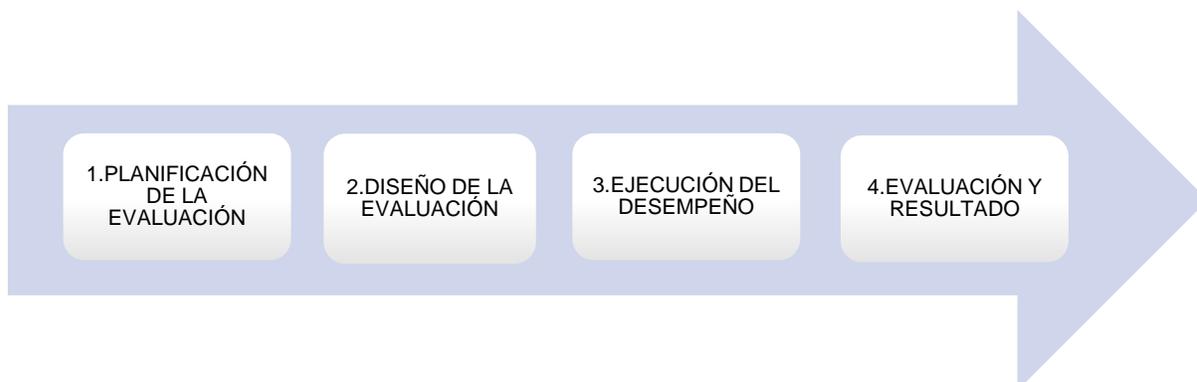


Figura 10. Fases de la Implementación de Evaluación del Desempeño por Competencias

1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Este es el inicio del proceso de evaluación y en esta fase se establecen los objetivos a perseguir, sistema, métodos, periodo a evaluar, entre ellos:

- **Descripción del modelo a implementar:** Se deberá elegir el modelo de evaluación que más se adapte al tipo de negocio, a las necesidades y a los objetivos estratégicos de la institución.
- **Objetivo de la Evaluación:** Finalidad de la propuesta de aplicación del modelo de evaluación.
- **Definición del método a aplicar:** Se identificará cual método será el que mejor se adapte a la Institución sujeta de estudio (incidentes críticos, comportamientos observador o administración de objetivos).
- **Sujetos de Evaluación:** Serán todos aquellos que estarán sujetos a la evaluación del desempeño en un periodo determinado.
- **Facultados para la Evaluación:** Serán todos aquellos que tendrán la responsabilidad de aplicar la evaluación tomando muy en cuenta las instrucciones correspondientes.
- **Categorización por grupos a evaluar:** Se clasificarán por grupos para ser aplicada la evaluación, procurando que pertenezca a un mismo nivel.

- **Definición y grado de competencias:** Será el grado de competencias a desarrollar asignando una ponderación y frecuencia de las a evaluar.
- **Identificación de competencia a evaluar:** Se identifican y definen las competencias a evaluar que más se apegue al nivel evaluado y requeridas para el puesto de trabajo y organización, para poder lograr los objetivos.
- **Período de tiempo a evaluar:** Se determinará el período que comprenderá la evaluación.
- **Política de Evaluación de Desempeño:** Se establecen estándares de rendimientos acordes a los objetivos estratégicos de la institución, comunicación eficaz, implementación, seguimientos logro de aceptación y compromisos.

2. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

En esta fase se diseña un modelo que cumpla con todos los aspectos que le interesan o necesita la institución, metodología a aplicar, responsable, sistemas, entrevistas y herramientas a utilizar, entre otros.

- **Diseño de la herramienta:** De acuerdo al sistema y método elegido, se diseña la herramienta que permitirá realizar la evaluación sobre las competencias a evaluar y ponderaciones asignadas.
- **Comunicación:** Deberá comunicar a todo el personal de la institución, ya sea mediante reunión general por departamentos o por medio electrónico, que estará sujeto a evaluación, debiendo comunicar el método de evaluación, la metodología, fechas de evaluación, entre otros. Para que el empleado se sienta tranquilo sin miedo y se evitará bloqueos y equivocaciones.
- **Capacitación a evaluadores:** Se deberá capacitar a los facultados para evaluar, para que conozcan el método de evaluación, formas de implementación seguimientos, ponderaciones y todo lo relacionado a la evaluación.



- **Planificación de fechas:** Es imprescindible la planificación de fechas para poder organizar el trabajo a ejecutar: capacitaciones, entrevista, evaluaciones, seguimientos etc. y evitar retrasos en la ejecución del proceso de evaluación.
- 3. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN:** De acuerdo al método de evaluación elegido, deberá llevarse un registro de los incidentes críticos y/o comportamientos observados de cada uno de los empleados ya sean positivos o negativos, así como el feedback oportuno.
 - 4. EVALUACIÓN Y RESULTADO:** En esta fase se aplica la evaluación de desempeño por competencias, por los facultados para tal fin, en la fecha establecida y mediante la aplicación de la herramienta diseñada en fase dos.

Una vez realizada la evaluación se deberá realizar el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación al empleado y a la organización.

- a) **Análisis de resultado de evaluación a empleado:** Consiste en analizar las competencias de los empleados. capacidades, habilidades, puesto que ocupan, remuneración, planes de acción e identificación de las brechas de competencias.
- b) **Análisis de resultado de la organización:** Serán analizadas las fortalezas, debilidades que presentan, ya sea talento humano, recursos financieros, clima laboral, tiempos, estrategias y reacciones e identificación de las brechas de competencias y potenciar y subsanar, mediante un plan de acción.
- c) **Seguimiento continuo:** Al implementar los planes de acción, se dará seguimiento de manera continua para verificar el grado de avance y establecer mejoras conforme a su desarrollo.



2.6. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

2.6.1. Introducción

Hoy en día el talento humano es el factor fundamental del éxito de toda organización, para hacer frente a las exigencias de calidad y productividad en los servicios demandados y la Caja de Credito de San Vicente no es la excepción, día con día sus socios clientes y usuarios demanda calidad y excelencia en los servicios financieros. Esto será posible si cuenta con un personal eficiente y eficaz, mediante de la aplicación del modelo de evaluación por competencias; herramienta importante que servirá para identificar oportunidades de mejora, continuo desarrollo de las capacidades y habilidades de cada empleado.

2.6.2. Modelo de Evaluación

El modelo propuesto, pretende satisfacer la necesidad inmediata expresada por la Gerencia General de contar con un modelo de evaluación de desempeño que le permitirá evaluar el desempeño y las competencias de los empleados.

El Modelo propuesto es la Evaluación por Competencias de 360° de Martha Alles. Con la finalidad de dar al personal de la Caja, una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible con base al logro de resultados esperados y el desarrollo de las competencias requeridas en su perfil de puestos de trabajo.

Con la aplicación de este modelo se pretende obtener de manera sistemática opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño del empleado y la Caja, permitiendo mejorar el desempeño individual y los resultados integrales de la institución.

2.7. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR

Para la implementación del proceso de evaluación por competencias, se recomienda la creación de un Comité Evaluador que tendrá como función principal



verificar y monitorear la implementación del proceso de evaluación para la obtención de excelentes resultados en el personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

La integración del Comité Evaluador puede ser el siguiente:

- Los Gerentes de áreas, Jefe de Talento Humano y otras personas que a criterio de la institución deban formar parte de este proceso (Internos o externos).
- El Comité y la implementación de la evaluación deberá estar aprobado por Junta Directiva de la Caja.
- Se deberá nombrar un coordinador para convocar a reuniones, capacitación entrega de documentación, acuerdos tomados y elaboración de acta respectiva.

2.8. IDENTIFICACIÓN DE EVALUADORES Y SUJETOS DE EVALUACIÓN

Considerando que el método a implementar es de 360 grados, la evaluación estará a cargo de diferentes evaluadores y dependerá del puesto que desempeñe el evaluador y evaluado.

2.8.1. Evaluadores

Los facultados para evaluar serán: Junta Directiva, Gerente General, Gerentes de áreas, responsables de las Unidades de Staff y Jefes de Departamentos, colegas y clientes interno y externos, se dividen así:

- **Superior jerárquico:** Será el jefe inmediato del evaluado; evalúa el cumplimiento de objetivos individuales, competencias genéricas y específicas relacionadas al puesto de trabajo.
- **Subalterno:** Empleado que esta bajo la administración del evaluado, al que se le podrá asignar uno o más evaluadores; evalúan las competencias genéricas y específicas relacionadas con su puesto de trabajo.



- **Colegas:** Empleado que tiene un puesto similar al del evaluado y tiene una relación constante; evalúa las competencia genéricas y específicas relacionadas con el perfil que ocupa su colega.
- **Autoevaluador:** Empleado que se evalúa así mismo; Evaluando metas específicas, competencias genéricas claves de gestión y específicas con el perfil del puesto que ocupa.
- **Clientes:** Persona que tiene una relación contractual o de servicio con el evaluado, puede ser cliente interno y/o externo. Evalúa las competencias genéricas, de gestión y de acuerdo al perfil del puesto que ocupa la persona sujeta a evaluación.

2.8.2. Identificación de Evaluados

La Evaluación será aplicada por niveles o grupos según la clasificación siguiente:

TABLA 6. Identificación de Evaluados

NIVEL O GRUPO	PUESTO DE TRABAJO
Alta Gerencia y Unidad de staff	Gerencia General Auditor Interno Oficial de Cumplimiento Gestor de Riesgos
Dirección Ejecutiva	Gerente de Negocios Gerente Financiero Gerente de Administración
Dirección Operativa	Jefe de Negocios Jefe de Recuperación Jefe de Contabilidad Jefe de Tesorería Jefe de Tecnología de la Información



Plataforma Operativa	Coordinadores Personal Administrativo Cajeros Auxiliares Asesores de Créditos y Captación Ejecutivos de Créditos y Captación Gestores de Cobros Servicios Auxiliares Varios Agentes de Seguridad
-----------------------------	--

2.9. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.9.1. Objetivo General:

Diseñar un modelo que establezca los criterios uniformes de aplicación de evaluación por competencias que sirva de herramienta sistemática para evaluar y fortalecer el desempeño y desarrollo de competencias del personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

2.9.2. Objetivos Específicos:

- Establecer un modelo de evaluación por competencia para el personal de la Caja.
- Alinear la evaluación por competencias con el negocio para mejorar los resultados de la Caja.
- Identificar el nivel de desempeño, conocimientos y habilidades y actitudes, brechas, talentos y puestos críticos, mediante la evaluación por competencias para la toma de decisiones.



2.10. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A EVALUAR

2.10.1. Definición

Competencia: Se entenderá como competencia el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos que debe demostrar y aportar el empleado, para realizar su trabajo y alcanzar el éxito de sus objetivos y metas asignadas.

Las competencias a evaluar serán de dos tipos:

- **Competencias Cardinales:** aplicables a todos los integrantes de la organización. Permite lograr la visión de la organización, usualmente lo representa los valores institucional y ciertas características que las diferencian de las demás organizaciones y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.
- **Competencias Específicas o Gerencial:** Capacidad que tiene para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto de trabajo. Aplicable a un grupo colectivo o área de la organización, gerencia se refiere a todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas

2.10.2. Grados de Competencias

Las competencias serán evaluadas en relación con el grado de desarrollo en la escala. Para este caso utilizaremos desde el 1 al 5. donde 1 es grado menor y 5 es el grado mayor.

5. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia
4. Es un nivel alto, por sobre el estándar o promedio.
3. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
2. Mínimo nivel de la competencia.
1. Competencia no desarrollada



TABLA 7. Grados de Competencias

Nivel	Frecuencia	Descripción	Nivel de Desempeño
5	100% Siempre	Excede expectativa	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia (Es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área)
4	75% Frecuente	Alta	Muy eficiente en esta área de competencia. (Normal)
3	50% Mitad de tiempo	Medio	Generalmente capacitado en esta área de competencia. (Muy Bueno)
2	25% Ocasional	Bajo	Necesita alguna mejora para ser eficiente en esta área de competencia (mínimo)
1	Menor al 25%	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativamente mejora para lograr eficiencia en esta área de competencia (N/D)

2.10.3. Identificación de Competencias a Evaluar

De acuerdo a la entrevista realizado a gerentes y jefes de la Caja, se identificaron las Competencias cardinales y competencias específicas o gerenciales, que se consideraron importantes para el diseño de la herramienta de evaluación.

Para la implementación de este modelo de evaluación el punto de partida inicia con la visión, misión y valores de la institución sujeta de estudio. Las competencias Cardinales se definieron tomando los valores institucionales, los cuales son de aplicabilidad para todo el personal de la Caja y las competencias gerenciales y específicas de acuerdo al perfil del puesto de trabajo.

Las competencias a evaluar, han sido definidas por grupos o niveles según detalle siguiente:



TABLA 8. Competencias a Evaluar

Grupos /Niveles	Competencias Cardinales	Competencias Específicas
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Excelencia • Compromiso • Calidad • Ética • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Rentabilidad • Visión Estratégica • Toma de decisiones • Pensamiento Estratégico • Comunicación Eficaz • Orientación a Resultados
Unidades de Staff	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Excelencia • Compromiso • Calidad • Ética • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Organización • Pensamiento Analítico • Comunicación Eficaz • Credibilidad Técnica • Conocimientos Técnicos • Responsabilidad
Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Excelencia • Compromiso • Calidad • Ética • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Estratégica • Liderazgo Ejecutivo • Planificación y Organización • Orientación a Resultados de Calidad • Dirección de Equipos de Trabajo • Conducción de Personas
Dirección Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Excelencia • Compromiso • Calidad • Ética • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Organización • Influencia y Negociación • Profundidad en el Conocimiento de Productos • Orientación al Cliente Interno y Externo • Cierre de Acuerdos • Gestión al Logro de Objetivos
Plataforma Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Excelencia • Compromiso • Calidad • Ética • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo -Sinergia • Profundidad en el Conocimiento de Productos • Orientación al Cliente Interno y Externo • Cierre de Acuerdos • Gestión al Logro de Objetivos • Tolerancia a la Presión de Trabajo



2.11. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La evaluación del desempeño estará alineada con la filosofía institucional de la Caja: Misión, Visión y Valores.
- El Comité Evaluador informará previamente al personal de la Caja que será sometido a una evaluación del desempeño.
- El área de Talento Humano de la Caja juntamente con el Comité de Evaluador serán los responsables de elaborar la programación de las evaluaciones de desempeño, posteriormente será conocida y aprobada por Junta Directiva. Una vez aprobada se comunicará a todos los empleados.
- El instrumento de evaluación por competencias se aplicará por niveles o grupos de evaluados, este instrumento deberá contener escalas confiables de evaluación. El área de Talento Humano tendrá la responsabilidad de revisar y actualizar periódicamente el instrumento de evaluación.
- La evaluación del desempeño deberá realizarse por lo menos una vez al año y comprenderá del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Aquellos empleados que a la fecha de evaluación tuvieran menos de tres meses de trabajo no serán sujetos a evaluación; sin embargo, deberán asignarle metas o funciones del puesto de trabajo y realizar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.

- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, obtenido del resultado de la evaluación, deberá estar en función del puesto de trabajo y serán determinadas por la jefatura según la brecha entre el desempeño esperado y el desempeño real.



- El valor total (100%) de la evaluación del desempeño de los empleados, deberá estar distribuir entre diferentes evaluadores.

2.12. RESPONSABILIDAD

La Evaluación del desempeño está bajo la responsabilidad de diversos actores entre ellos:

Junta Directiva

Su responsabilidad radica en conocer, analizar y aprobar el Modelo de Evaluación de Desempeño.

Área de Talento Humano

- Gestionar y asesorar sobre el Modelo de Evaluación
- Dar seguimiento al proceso de evaluación
- Velar por el cumplimiento del modelo de evaluación por competencias
- Coordinar e impartir la capacitación a los evaluadores previos al inicio de cada período de evaluación
- Entregar los instrumentos o formularios de evaluación del desempeño
- Informar a la alta Gerencia y/o Junta Directiva sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los empleados de la Caja.

Comité Evaluador

- Evaluar al personal bajo su cargo
- Remitir evaluaciones en el tiempo establecido
- Comunicar el resultado de la evaluación al personal bajo su cargo

Evaluados:

- Participar activamente en el proceso de la evaluación
- Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- Participar en las acciones tendientes a mejorar su desempeño.



2.13. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

La ejecución de la evaluación, se entenderá como el proceso que se desarrolla durante el periodo a evaluar; mientras los empleados ejercen sus funciones en sus puestos de trabajo, desde el momento en que el Comité comunica la evaluación hasta el día que se comuniquen los resultados de la evaluación.

- El Evaluador deberá dar seguimiento al desempeño del empleado, llevará un registro de los comportamientos observados a los empleados bajo su dependencia, sean estos positivos y negativos, deberá acompañar y retroalimentar (Feedback) oportunamente a su colaborador buscando siempre logro de resultados de excelencia, además de decidir las acciones a seguir según los planes, programas y compromisos adquiridos.
- El Evaluador deberá dar seguimiento periódicamente al avance de los planes e identificar:
 - a) Si cumple como estaba previsto: la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar las medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencia.
 - b) No han logrado o cuando menos lo esperado: la acción a seguir es identificar las deficiencias y tomar las medidas correctivas y buscar la forma de solventar totalmente el incumplimiento.
 - c) Se están logrando en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial: la acción a seguir es el mejoramiento continuo.
- El Evaluador realizará al final de cada periodo anual de conformidad a lo programado, la verificación del desempeño y comportamientos esperados, ejecutando las siguientes actividades:
 - a) Comparar los logros obtenidos contra compromisos adquiridos
 - b) Valorar los resultados alcanzados por el empleado.



c) Verificar comportamientos esperados versus los observados

- El Evaluador convocará a una entrevista al empleado bajo su cargo, para lograr una retroalimentación sobre su desempeño durante el período a evaluar. Esta convocatoria se respaldará con la firma en el formulario de evaluación del desempeño
- El Evaluador es responsable de realizar y firmar la evaluación y el gerente de área firmará para avalar la misma. Esta se hará previa entrevista donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad.

2.14. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Esta etapa es la finalización del proceso de evaluación y el resultado es calificar el desempeño laboral y los comportamientos observados durante la ejecución del periodo evaluado.

- El evaluador asignará una calificación de acuerdo a los parámetros ya establecidos, al desempeño laboral y verificación de evidencia o registro que comprueban el resultado y comportamientos del evaluado.
- Si el empleado está de acuerdo con la evaluación firmará el formulario, caso contrario solicitaría revisión, el cual deberá evidenciar o fundamentar su posición.
- De acuerdo al resultado obtenido en la evaluación, tanto el evaluador como el evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar el desempeño y la(s) competencia(s) que se requiera(n), complementando el formulario de Plan de Mejora.



- La entrevista y comunicación de los resultados del desempeño, se realizará en las primeras dos semanas del mes de enero del año siguiente, los formularios debidamente completados serán enviados inmediatamente después de realizada la evaluación y de acuerdo a programación, al área de talento Humano para su registro y control, ya sea por medio físico o digital.
- Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados al expediente de personal de cada empleado, entregando copia del mismo al personal evaluado.
- El área de Talento Humano será el responsable de comunicar a la alta Gerencia y/o Junta Directiva sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los empleados de la Caja.

2.15. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN

Entre algunas acciones resultantes de la evaluación se pueden mencionar las siguientes:

a) Reconocimiento al buen desempeño

El reconocimiento genera motivación en los colaboradores, si un trabajador que está realizando bien su trabajo, se le motiva por medio de un incentivo, sea este financiero o no; se siente motivado, útil y valorado.

Luego de obtener resultados entre 5 y/o 4: rango que Excede de las Expectativas y Desempeño Alto; debe realizar un feedback, felicitarlo por su excelente desempeño. Además, La Caja de acuerdo a su capacidad financiera y de acuerdo a sus Políticas, podría considerar premiar la excelencia, por medio de un incentivo financiero o tomar en consideración para posibles ascensos o



Desarrollo de talentos por medio del Plan de Carrera, para este tipo de empleados con potencial.

b) Acciones Correctiva y Planes de Acción

Como resultado de la evaluación se identifican deficiencias, deben corregirse, debiendo preparar un plan de mejora que contribuya a corregir y prevenir fallas en los procesos ejecutados durante el desarrollo de las funciones.

En el momento del feedback, deberá comunicarse las fallas y el plan de acción para superarla, adquiriendo un compromiso de parte del responsable de ejecutarlas en un plazo considerado y de común acuerdo con el jefe inmediato, siendo este último el encargado de dar seguimiento al cumplimiento de ese plan.

Si de todos los empleados evaluados resultarán menos de cinco empleados con deficiencias deberán realizar retroalimentación de forma personal; pero si son más de cinco empleados, se podrá realizar capacitaciones para desarrollar su aprendizaje.

c) Identificación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo.

Cuando el personal evaluado obtenga un resultado de desempeño por abajo del nivel satisfactorio, específicamente obtenga calificación: Medio (3) y Bajo (2), se debe investigar las causas de calificación e implementar capacitaciones para fortalecer el desempeño laboral y que en futuras evaluaciones cambien el resultado. Además de tener un empleado eficiente se tendrá un empleado comprometido y fidelizado con la institución.

Por lo que es primordial la implementación de capacitación para reforzar las áreas con deficiencias para que contribuya el desarrollo de competencias laborales y se obtenga un personal eficiente, comprometido, que se vea



reflejado en la prestación de un excelente servicio a los clientes y socios de la Caja.

d) Plan de Capacitación:

El Plan de capacitación puede incluir y priorizar por tipo de capacitación:

- a) Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal en el transcurso del tiempo y que pueda estar en constante actualización de conocimientos técnicos, tecnológicos entre otros, y que pueda desarrollar habilidades, destrezas para ser implementadas en su puesto de puestos trabajo.

- b) Capacitación Correctiva:** Orientada específicamente a solucionar problemas de desempeño, como resultado de calificación obtenida en la evaluación de desempeño. Este tipo de capacitación es más profunda e intensa y es la más adecuada para los empleados que necesitan desarrollar sus capacidades.

- c) Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Está orientada a facilitar que los empleados puedan ocupar otro cargo en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

2.16. DISEÑO DE FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Para la implementación del Modelo de Evaluación por Competencia, se propone que se ejecute por medio de un software especializado, titulado ASCENDO; sin embargo, será la institución quien analizará la conveniencia o no de la implementación de este sistema.

A continuación, se presenta el diseño de la herramienta a implementar para la evaluación de desempeño por competencias. Cada Evaluado tendrá por lo menos evaluadores: Jefe inmediato, Colega, Cliente, Subordinado y Autoevaluación



Se ha diseñado una herramienta que contiene las Competencias Cardinales y Gerenciales y Especificas a evaluar por niveles: Alta Gerencia, Unidades de Staff, Dirección Ejecutiva, Dirección Operativa y Plataforma Operativa. Se ha dividido en dos partes: La Matriz de Alineación y el Formulario de Evaluación.

a) Matriz de alineación

Se incluye las generalidades del evaluado y los evaluadores podrán ingresar sus notas de evaluación según calificaciones dadas a cada una de las competencias a evaluar según formato siguiente:

		CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE MATRIZ DE ALINEACIÓN						
NOMBRE DEL EVALUADO:		FRANCISCO ALVARENGA						
TIEMPO DE LABORAR:		30 AÑOS						
DEPARTAMENTO:		GERENCIA GENERAL						
PUESTO DE TRABAJO :		GERENTE GENERAL						
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES								
NO	NOMBRE DE EVALUADORES	LIDERAZGO	EXCELENCIA	COMPROMISO	CALIDAD	ÉTICA	DISCIPLINA	PROMEDIO
1	EVALUADOR A	5	5	5	5	5	5	5
2	EVALUADOR B	5	5	5	5	5	5	5
3	EVALUADOR C	5	5	5	5	5	5	5
4	EVALUADOR D	5	5	5	5	5	5	5
5	EVALUADOR E	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		5	5	5	5	5	5	
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES								
NO	NOMBRE DE EVALUADORES	Compromiso con la Rentabilidad	Visión Estratégica	Pensamiento Estratégico	Toma de decisiones	Comunicación Eficaz	Dirección de Equipos de Trabajo	PROMEDIO
1	EVALUADOR A	5	5	5	5	5	5	5
2	EVALUADOR B	5	5	5	5	5	5	5
3	EVALUADOR C	5	5	5	5	5	5	5
4	EVALUADOR D	5	5	5	5	5	5	5
5	EVALUADOR E	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		5	5	5	5	5	5	



b) Formulario de Evaluación

 CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
PRIMERA PARTE: IDENTIFICACIÓN											
NOMBRE DEL EVALUADO:	NOMBRE DEL CARGO:										
FRANCISCO ALVARENGA	GERENTE GENERAL										
UNIDAD/OPERACIONES:	PERIODO EVALUADO:										
ALTA GERENCIA	AÑO 2020										
NOMBRE DEL EVALUADOR:	CARGO DEL EVALUADOR										
JUNTA DIRECTIVA	PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA										
SEGUNDA PARTE : EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS :											
INDICACIÓN:											
Para cada una de las competencias y sus respectivas definiciones anote en la casilla NIVEL, el grado que mejor describe el desarrollo que el empleado ha presentado durante el periodo de evaluación. Para calificar el grado de desarrollo utilice la escala siguiente:											
<table border="1"> <tr> <td>1 N/D</td> <td>2 BAJO</td> <td>3 MEDIO</td> <td>4 ALTO</td> <td>5 EXCEDE LAS EXPECTATIVAS</td> </tr> <tr> <td>Competencia no desarrollada</td> <td>Nivel mínimo de la competencia</td> <td>Nivel muy bueno de la competencia</td> <td>Nivel eficiente o normal de la competencia</td> <td>Nivel estándar de la excelencia</td> </tr> </table>	1 N/D	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	Competencia no desarrollada	Nivel mínimo de la competencia	Nivel muy bueno de la competencia	Nivel eficiente o normal de la competencia	Nivel estándar de la excelencia	
1 N/D	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 EXCEDE LAS EXPECTATIVAS							
Competencia no desarrollada	Nivel mínimo de la competencia	Nivel muy bueno de la competencia	Nivel eficiente o normal de la competencia	Nivel estándar de la excelencia							
NO.	COMPETENCIAS CARDINALES	DESCRIPCIÓN	NIVELES								
1	Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y enfrentar con éxito los desafíos de la caja, capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas desarrollar el talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	5								
2	Excelencia	Es la capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades con un estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y servicios de calidad.	5								
3	Compromiso	Capacidad para sentir propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales	5								
4	Calidad	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, personales y materiales y búsqueda permanente de la excelencia en la gestión administrativa, comercial y profesional.	5								
5	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.	5								
6	Disciplina	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, buenas costumbres y sobre todo de acuerdo a normas y políticas institucional , actuando con seguridad y congruencia entre ser y debe ser. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	5								



NO.	COMPETENCIAS GERENCIALES	DESCRIPCIÓN	NIVELES
7	Compromiso con la Rentabilidad	Capacidad para sentir propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y la de los colaboradores al logro de la estrategia orgnizacional.	5
8	Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto	5
9	Pensamiento Estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar fortalezas internas actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad de para visualizar y conducir a la organización con un enfoque integral y lograr las metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado de la organización.	5
10	Toma de Decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	5
11	Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarque los diferentes niveles de la organización.	5
12	Dirección de Equipos de Trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar , consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes y actuar con autonomía y responsabilidad . Implica capacidad par coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante y dirigir las acciones del grupo hacia un objetivo determinado.	5
SUMAS TOTALES			60
NIVEL PROMEDIO PUNTAJE ENTRE EL NUMERO DE COMPETENCIAS			5

COMENTARIO U OBSERVACIONES:

TERCERA PARTE : RESULTADO DE LA EVALUACIÓN :

INDICACIÓN:

Para cada una de las competencias y sus respectivas definiciones anote en la casilla NIVEL, el grado que mejor describe el desarrollo que el empleado ha presentado durante el período de evaluación. Para calificar el grado de desarrollo utilice la escala siguiente:

1	2	3	4	5
N/D Competencia no desarrollada	BAJO Nivel minimo de la competencia	MEDIO Nivel muy bueno de la competencia	ALTO Nivel eficiente o normal de la competencia	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS Nivel estándar de la excelencia

RANGOS: 0.01 a 1.00

1.01 a 2.00

2.01 a 3

3.01 a 4.00

4.01 a 5.00



CUARTA PARTE : COMENTARIO Y PLAN DE DE DESARROLLO

En esta sección, el evaluador hará un resumen de las fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes del evaluado. Además, para comentarios adicionales tanto del evaluador como el evaluado. El evaluador recomendará un Plan de acción para el evaluado, capacitarlo para mejorar el desempeño de su trabajo actual y para crecer hacia otras responsabilidades.

OPORTUNIDADES:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:

COMENTARIO DEL EVALUADOR :

PLAN DE ACCION

PLAN DE DESARROLLO		ACCIONES CONCRETAS		PLAZO	
1					
2					
3					

CAPACITACIÓN

CUARTA PARTE : FIRMAS

FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADOR
	3 COPIAS
FECHA	DISTRIBUCIÓN



2.17 PROPUESTA DE ENDOMARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE.

2.17.1. Introducción

Se considera el Endomarketing como una filosofía que promueve la cultura del cliente interno, en la cual se reconoce al empleado como un cliente atendiendo las necesidades y expectativas del empleado, a través de la realización de actividades orientadas en atraer, fidelizar, motivar y conservar a los trabajadores de la empresa involucrados en la prestación del servicio financiero, hasta llegar a convertirla en una ventaja competitiva.

La Caja, implementará un programa de reconocimiento para fidelizar el alto desempeño de los empleados para generar condiciones motivacionales óptimas para sus clientes internos, empleando para ello una comunicación interna efectiva, un liderazgo capaz de generar cambios actitudinales entre sus colaboradores, un sistema de recompensas de mérito que incentiven al empleado a realizar su trabajo de forma productiva, generando con ello un clima laboral agradable, con el objetivo de fomentar la competitividad de la Institución.



2.17.2. Diseño del modelo

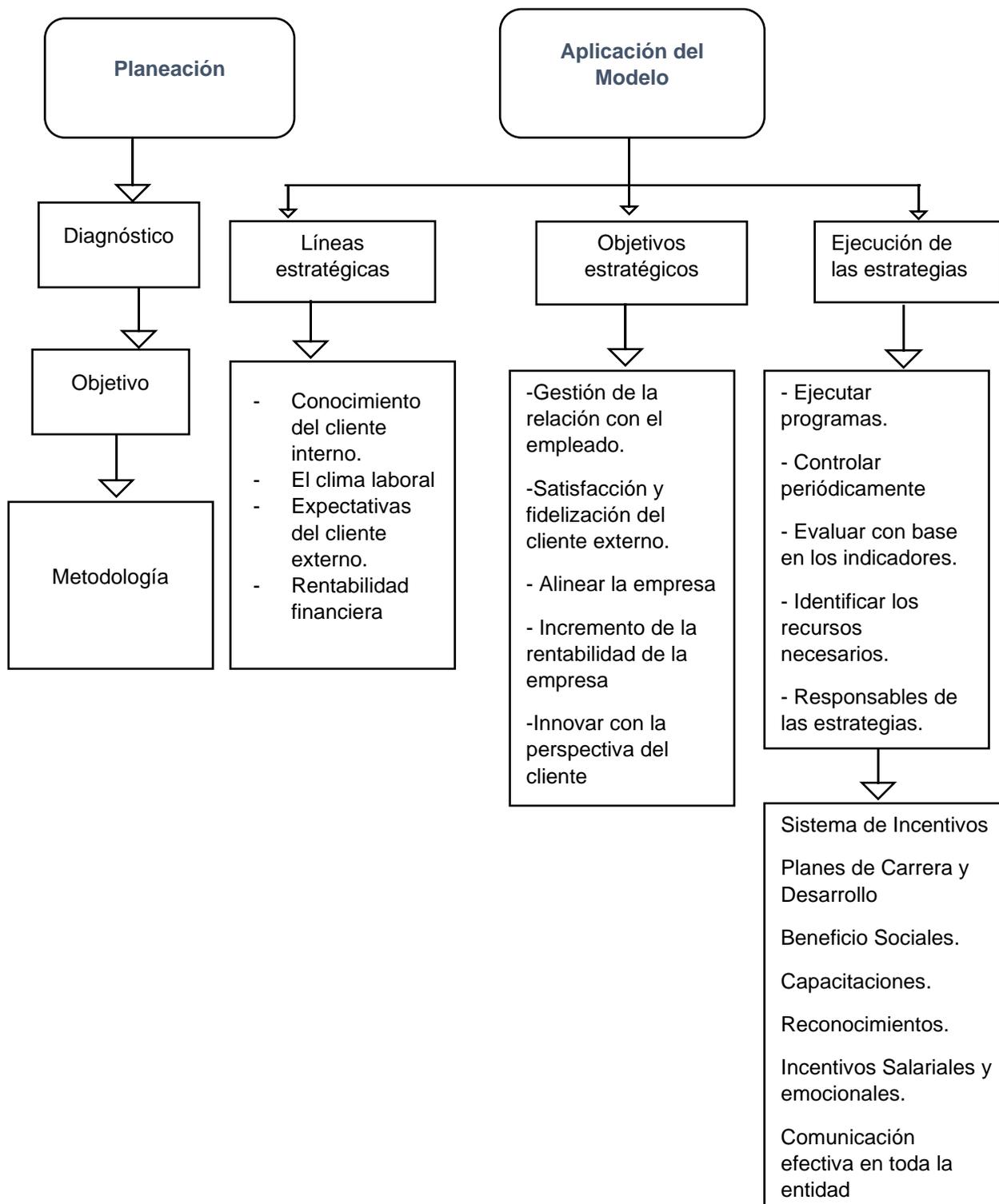


Figura 11. Esquema de la Planeación del Endomarketing.

El Diseño de la propuesta de Endomarketing para la Caja de Crédito de San Vicente se describe a continuación:

- **Planeación.** Se han considerado tres pasos fundamentales que darán el soporte necesario a este proyecto: Diagnostico, Objetivo y Metodologías.
- **Diagnóstico.** A través de la información recabada en la entrevista y el análisis FODA/CAME se han logrado identificar los factores que indican las necesidades y problemas que acontecen en la Caja y que es necesario abordarlas con estrategias de Endomarketing.
- **Objetivo.** Lograr que el personal de La Caja de Crédito de San Vicente alcancen altos índices de compromiso con la marca interna y con la organización generando sentimientos de pertenencia y motivación siendo así más productivos y generando de esta forma una mejor experiencia al cliente externo.
- **Metodología.** La propuesta del plan de Endomarketing para los colaboradores de la Caja está basada en algunas técnicas del modelo de marketing interno de Berry y con algunas consideraciones y elaboraciones propias. También se ha utilizado la metodología FODA/CAME para obtener las líneas y objetivos estratégicos que dan las directrices para la correcta elaboración del proyecto.
- **Aplicación del modelo.** Para poder llevar a cabo la implementación del modelo se han considerado imprescindible la identificación y definición de tres elementos: identificación de las líneas estratégicas y con base a estas la elaboración de los objetivos estratégicos y ejecución de las mismas.
- **Líneas estratégicas.** Como resultado del análisis cualitativo de las entrevistas y el análisis FODA/CAME se determinó que para los elementos del modelo podrían intervenir cuatro líneas estratégicas:
 - Cliente interno



- Clima laboral
- Cliente externo
- Capacidad financiera

2.17.3. Estrategias de Endomarketing

a) Fidelización, motivación y satisfacción del cliente Interno

Para la Caja de Crédito de San Vicente, es importante contar con empleados motivados y tener estrategias motivacionales, es básico para que los empleados se involucren y comprometan en sus tareas, la idea es implementar un plan de motivacional con el fin de crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

La estrategia de motivación y satisfacción al cliente interno se llevaría a cabo de la siguiente manera:

1. Crear un programa de reconocimiento que incluya beneficios para los empleados como: Apoyo económico para transporte para aquellos empleados que posean vehículo, horarios flexibles, permiso para estudiar, seguro médico hospitalario, estadías en hotel de playa por un fin de semana, asignación de vehículo para ciertos puestos de trabajo, asignación de teléfono puestos claves, pago de combustible y cuota alimenticia.
2. Crear un programa de recompensas para el personal de acuerdo al buen desempeño, competencias, logro profesional, laboral, necesidades y expectativas como: Felicitaciones y reconocimiento a la excelencia, agradecimientos, ascensos por el buen desempeño, tarde libre por su cumpleaños, incentivos salariales (aumento de salario, bonos, becas, comisiones, compra de despensa), creación de planes de carrera y sucesión.



3. Planificar capacitaciones para el personal con la finalidad de incrementar sus conocimientos tales como: implementar cursos internos de conocimiento, impartido por empleados de la Caja, que permitan a los demás tener conocimientos más amplios respecto del negocio; Además de capacitaciones externas para obtener conocimientos específicos o especializados.

b) Mejora del clima Laboral

Uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo en su lugar de trabajo, es ofrecerle un ambiente laboral agradable, lo que conducirá al empleado a sentirse apasionado por lo que hace, más involucrado en sus tareas, aumentando su sentido de pertenencia hacia la empresa. Es tarea de la empresa inducir a los colaboradores constantemente hacia la filosofía de la misma, para que realmente conozcan y pongan en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales, al familiarizarlos con ella no solo la conocerán sino la ejecutarán sintiéndose identificados con ella.

La estrategia de mejora del clima organizacional se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Diseñar canales de comunicación para que la información fluya a todo nivel de la organización a través de: implementar políticas de puertas abiertas en las oficinas de las jefaturas, así como constantes correos corporativos informando a los empleados de los nuevos avances y logros de la institución y plenarias en la cual el gerente general comparta con todos los empleados la estrategia anual y el objetivo que se pretende lograr.
2. Generar un compromiso mutuo entre el empleado y la institución para el logro de los objetivos de la siguiente manera: Crear un Comité dirigido por los colaboradores y colocar a una persona de cada departamento en el tablero para mantenerlos involucrados en las decisiones de la institución, organización de mini celebraciones de aniversario, cumpleaños, recompensar un día libre por



asistencia perfecta durante seis meses, o a un asesor de crédito por un elogio brillante de un cliente.

3. Garantizar y mantener un ambiente físico de trabajo seguro, adecuada iluminación, temperatura y ergonomía de la siguiente manera: Revisar periódicamente que el mobiliario y equipo. la iluminación, la temperatura este en perfectas condiciones para que los empleados puedan desempeñarse en un ambiente agradable, velar por la salud física y mental de los empleados.
4. Establecer sistemas de recompensas, incentivos y reconocimientos que Permita al empleado horarios flexibles, teletrabajo, beneficios sociales como ayuda a la educación de los hijos, plan de jubilación, fomentar el reconocimiento al trabajo bien hecho, usar palabras como: gracias, excelente trabajo, confié en ti, espacios de distracción salas destinadas para desconectarse del trabajo.
5. Establecer Indicadores de Desempeño, para cuantificar el rendimiento de la institución donde los empleados establezcan Indicadores de desempeño junto a su líder con el propósito que exista un acompañamiento y apoyo al empleado.

c) Orientado hacia el cliente externo:

Es un generador de valor para La Caja, porque permite que cada colaborador desarrolle sus funciones desde la perspectiva del cliente externo. Con este fin la Caja aplicará programas de alineamiento de modo que el trabajador conozca los objetivos de la empresa con relación al cliente externo y realice acciones que influyan en la satisfacción del cliente. De esta manera los trabajadores participan en la generación de productos y servicios para el cliente, con la cual se logra la identificación con el producto y la marca.

El Endomarketing busca impactar positivamente en el cliente externo a través de una adecuada gestión del cliente interno, donde la motivación induce a la acción, y esta acción se focaliza en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo.



La estrategia de orientación hacia el cliente externo se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Adoptar un enfoque de marketing en todos los procesos de la empresa a través de capacitar a toda la entidad para poner al cliente en medio de todos los procesos, realizar rifas o concursos de forma periódicas de manera que los clientes externos se motiven a permanecer con la Caja, proporcionar artículos promocionales por adquisición de productos, proporcionar calendarios, regalos en aniversario o fin de año.
2. Implementar tácticas estratégicas para anticiparse a las necesidades de los clientes mediante la realización de estudios de mercado para conocer qué es lo que el cliente necesita y satisfacer al cliente con nuevos productos que se adapten a sus necesidades y capacidades económicas.
3. Disponibilidad de canales de atención al cliente para dar soluciones a consultas y ofrecer asesorías de servicio financiero de la siguiente manera promover el uso de los medios electrónicos como redes sociales, web, teléfono de contacto, dirección de email, para que los clientes puedan realizar sus pagos y consultas en cualquier lugar donde se encuentren.
4. Capacitar al personal sobre todos los productos y servicios financieros de la Caja. Es decir, Planificar capacitaciones constantes de los productos y servicios de acuerdo a las exigencias legales que ofrece la caja. Se puede llevar a cabo un programa de una escuela de productos financieros para los empleados por nivel básico, intermedio y avanzado para que se motiven a aprender cada vez más del negocio.
5. Evaluar al personal por medio de herramientas de satisfacción del cliente externo. Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas y comentarios en las redes sociales y que este sea un indicador clave para medir el desempeño del personal de la caja en cara al cliente externo.



6. Gestionar la tecnología de la información a través de la adquisición de software y hardware, Evaluación de Desempeño para la prestación de servicios a los clientes. Contar con un CRM que permita llevar un registro efectivo de todos los clientes, así como el sistema operativo de la empresa que cumpla con la capacidad y velocidad para que los empleados atiendan a los clientes y realicen de manera oportuna su trabajo, aparte de velar porque estos cuenten con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

d) **Impacto positivo en la rentabilidad de la Caja**

En la implementación de las estrategias de marketing será requisito que las actividades planteadas generen eficiencia, mejoren el nivel de productividad, disminuyan los errores, aumenten el sentido de pertenencia, compromiso y apunten a lograr un impacto positivo en la rentabilidad de la institución, con ello los empleados estarán motivados al logro de metas en tiempo determinado.

Estrategias para generar un impacto positivo en la rentabilidad de la Caja, para ello se llevarán a cabo de la siguiente manera:

1. Monitorear constante y oportunamente al mercado, aprovechando la tecnología y recursos que permitan el desarrollo. Negociar las mejores tasas de interés que generen mayor rentabilidad al negocio conforme a la calificación de riesgo existente en el país.
2. Diversificar las fuentes de financiamiento para obtener un mayor margen de intermediación y garantizar la continuidad del negocio mediante la búsqueda de nuevos proveedores de fondos (Bancos) con tasas competitivas.
3. Promocionar el uso eficiente de los recursos de la empresa para Impartir charlas para concientizar a los empleados con el uso eficiente de los recursos de la empresa. El uso adecuado del aire acondicionado, disminuir el gasto de agua potable, la energía eléctrica, menos uso de papel y promover el reciclaje y que este sea un indicador de desempeño en toda la empresa.



4. Incrementar la colocación de productos y servicios financieros. Establecer nuevos portafolios que beneficien a los clientes y velar por el pago de comisiones, incentivos por el cumplimiento de metas y beneficios a los vendedores que les motiven seguir incrementando las ventas del negocio.
5. Diseñar e implementar un programa de educación financiera para clientes que se les otorga crédito. Elaboración de cartillas de administración de finanzas y cursos de educación de administración de Financiero.

Tabla.9. Matriz de Estrategias de Endomarketing de la Caja de Crédito de San Vicente.

LÍNEA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	COMUNICACIÓN	INDICADOR	EVALUACIÓN
LÍNEA 1	1. Capacidad de identificar y conocer oportunamente al personal de la institución.	Crear programas de bienestar para el empleado que permitan descubrir sus necesidades y considerar ayuda para transporte a los que no tengan carro, horarios flexibles, permiso para estudiar, gozaran de Pago de Seguro médico Privado, estadías en hotel de playa por un fin de semana, asignación de vehículo, asignación de teléfono, pago de combustible, alimentación.	Recursos Humanos	\$50,000 para pagos de transporte por cada año	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 100% de empleados motivados y con sentido de pertenencia.	Enero 2021
CLIENTE INTERNO	2. Crear una base de datos actualizada con información personal, profesional, laboral, de desempeño, competencias, necesidades y expectativas del empleado	Proponer un programa de recompensas que incluya salario emocional (felicitaciones por el buen trabajo, agradecimientos, ascensos por el buen desempeño, tarde libre por su cumpleaños, celebración por logro obtenido) e incentivos salariales (aumento de salario, bonos, becas, comisiones, compra de despensa), creación de planes de carrera y sucesión. Asensos.	Recursos Humanos	\$50,000. por cada año para incentivos salariales y emocionales	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 90% de satisfacción en los empleados y fidelización de cliente interno y externo.	Enero 2021
	3. Incrementar el conocimiento del cliente interno dota de eficiencia a los beneficios, los recursos y las metas que se le asigne	Implementar cursos internos de conocimiento impartido por empleados que permitan a los demás tener conocimientos más amplios del negocio	Recursos Humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	el 95% de rentabilidad para la organización y motivación de los empleados.	Enero 2021



LINEA 2	1 Diseñar canales de comunicación para que la información fluya a todo nivel de la organización y que todo el esfuerzo humano este sincronizado por el objetivo común	implementar políticas de puertas abiertas en las oficinas de las jefaturas, así como constantes correos corporativos informando a los empleados de los nuevos avances y logros de la institución y plenarias en la cual el gerente general comparta con todos los empleados la estrategia anual y el objetivo que se pretende lograr.	Recursos Humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 95% de comunicación efectiva entre jefes hacia sus colaboradores.	Enero 2021
CLIMA LABORAL	2. Generar un compromiso mutuo entre el empleado y la institución para el logro de los objetivos	Cree un comité dirigido por los colaboradores y coloque a una persona de cada departamento en el tablero para mantenerlos involucrados en las decisiones de la compañía, organización de mini celebraciones de aniversario, cumpleaños, recompensar un día libre por asistencia perfecta durante seis meses, o a un vendedor por un elogio brillante de un cliente	Recursos Humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 95% de empleados con sentido de liderazgo y con sentido pertenencia a la caja.	Enero 2021
	3. Garantizar y mantener un ambiente físico de trabajo seguro, adecuada iluminación, temperatura y ergonomía.	Revisar periódicamente que el mobiliario y equipo. la iluminación, la temperatura este en perfectas condiciones para que los empleados puedan desempeñarse en un ambiente agradable, velar por la salud física y mental de los empleados.	Recursos Humanos	\$25,000 para mantenimiento de mobiliario y equipo e infraestructura	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 100% competitividad en el mercado de seguridad e higiénica ocupacional.	Enero 2021
	4. Establecer sistemas de recompensas, incentivos y reconocimientos	Permitir al empleado horarios flexibles, teletrabajo, beneficios sociales como ayuda a la educación de los hijos, plan de jubilación, fomentar el reconocimiento al trabajo bien hecho, usar palabras como: gracias, excelente trabajo, confió en ti, espacios de distracción salas destinadas para desconectarse del trabajo.	Recursos Humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 100% de empleados motivados.	Enero 2021
	5. Establecer Indicadores de Desempeño, para cuantificar el rendimiento de la institución	Permitir que los empleados establezcan sus propios indicadores de desempeño junto a su líder con el propósito que exista un acompañamiento y apoyo al empleado.	Recursos Humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 100% productividad con eficacia y eficiencia en sus funciones.	Enero 2021
	LINEA 3	1. Adoptar un enfoque de marketing en todos los procesos de la empresa para satisfacer las necesidades que expresan los clientes.	Capacitar a toda la empresa para poner al cliente en medio de todos los procesos, realizar rifas o concursos de forma periódicas de manera que los clientes externos se motiven a permanecer con la caja, proporcionar artículos promocionales por adquisición de productos, dar canastas navideñas, calendarios, regalos en aniversario o fin de año.	Área De marketing	\$1500 para promocionales	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Jefatura de las diferentes áreas	El 90% de clientes externos fidelizados.



CLIENTE EXTERNO	2. implementar tácticas estratégicas para anticiparse a las necesidades de los clientes.	Realizar estudios de mercado para conocer qué es lo que el cliente necesita y satisfacer al cliente con nuevos productos que se acoplen a sus necesidades y capacidades económicas.	Área De marketing	\$500.00 para pago a externos	Cuarto trimestre 2020	Jefatura de marketing, Jefatura de las diferentes áreas	El 90% de clientes satisfechos por los productos y servicios financieros.	Dic. 2020
	3. Disponer de canales de atención al cliente (redes sociales, web, teléfono de contacto, dirección de email) para poder solucionar las inquietudes u ofrecer asesoría o servicios financieros.	Fomentar y promover el uso de los medios electrónicos para que los clientes puedan realizar sus pagos y consultas en cualquier lugar donde se encuentren.	Gerente de Administración	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Jefatura de las diferentes áreas	El 100% de efectividad en la solución de consultas.	Dic. 2020
	4. Capacitar a los empleados de todos los productos y servicios financieros de la Caja de Crédito.	Planificar capacitaciones constantemente de los productos y servicios de acuerdo a las exigencias legales que ofrece la caja. Se puede llevar a cabo un programa de una escuela de productos financieros para los empleados por nivel básico, intermedio y avanzado para que se motiven a aprender cada vez más del negocio.	Gerente de Administración	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos Gerente de Administración y personal	El 100% de empleados con conocimientos de productos y servicios.	Dic. 2020
	5. Evaluar al personal por medio de herramientas de satisfacción del cliente externo.	Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas y comentarios en las redes sociales y que este sea un indicador clave para medir el desempeño del personal de la caja en cara al cliente externo.	Gerente de Administración y recursos humanos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Recursos Humanos y jefaturas de áreas	el 90% de cumplimiento de metas y objetivos a nivel organizacional	Enero. 2021
	6. Gestionar la tecnología de la información a través de la adquisición de software y hardware, Evaluación de Desempeño para la prestación de servicios a los clientes.	Contar con un CRM que permita llevar un registro efectivo de todos los clientes, así como el sistema operativo de la empresa cumpla con la capacidad y velocidad para que los empleados atiendan a los clientes y realicen de manera oportuna su trabajo, aparte de velar porque estos cuenten con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.	Gerente de Administración	\$5000 para compra licencias para equipo tecnológico	Cuarto trimestre 2020	Comité de Gerencia y Alta Dirección	95% de efectividad en la ejecución de los procesos.	Enero. 2021
LINEA 4	1. Monitorear constante y oportunamente al mercado, aprovechando la tecnología y recursos que permitan el desarrollo de nuevos canales.	Negociar las mejores tasas de interés que generen mayor rentabilidad al negocio conforme a la calificación de riesgo existente en el país	Gerencia de Negocios y de Mercadeo	\$200 para pasar instrumento	Cuarto trimestre 2020	Gerencia de y de área mercadeo	95% en innovación y desarrollo tecnológico	Enero 2021



CAPACIDAD FINANCIERA	2. Diversificar las fuentes de financiamiento para obtener un mayor margen de intermediación y garantizar la continuidad del negocio.	Búsqueda de nuevos proveedores de fondos (Bancos) con tasas competitivas	Gerencia Financiera y de Riesgos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Gerencia Financiera y de Riesgos	Indicador de Rentabilidad	Dic. 2020
	3. Promocionar el uso eficiente de los recursos de la empresa.	Impartir charlas para concientizar a los empleados con el uso eficiente de los recursos de la empresa. El uso adecuado del aire acondicionado, disminuir el gasto de agua potable, la energía eléctrica, menos uso de papel y promover el reciclaje y que este sea un indicador de desempeño en toda la empresa.	Gerente Financiero y de Riesgos	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Gerente financiero y encargado de compras	el 100% en el uso eficiente de los recursos	Dic. 2020
	4. Incrementar la colocación de productos y servicios financieros.	Establecer nuevos portafolios que beneficien a los clientes y velar por el pago de comisiones, incentivos por el cumplimiento de metas y beneficios a los vendedores que les motiven seguir incrementando las ventas del negocio.	Comité de Gerencia	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Comité de Gerencia, Alta Dirección y Jefaturas de áreas	Indicador de Rentabilidad y competitividad.	Mensual
	5. Diseñar e implementar programa de educación financiera para clientes que le otorga crédito	Elaboración de cartillas de administración de finanzas y cursos de educación de administración de Finanzas para los clientes a través de medios electrónicos y plataformas virtuales	Gerencia de negocios y Comité de Recuperación de mora	Recursos propios	Cuarto trimestre 2020	Comité de Gerencia	Participación de clientes en los cursos de educación financiera.	Mensual

2.18. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS

A continuación, se describe el proceso metodológico utilizado para la investigación del trabajo de innovación y las técnicas de investigación aplicadas.

2.18.1. Fuentes de Información

Para llevar a cabo el trabajo de innovación se utilizaron las dos principales fuentes de información, la primaria y la secundaria.

a) Primaria:



Son los datos e información obtenidos directamente relacionado con la investigación, información facilitada por: Comité de Gerencia de la Caja, conformado por: Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Administración.

b) Secundaria:

Búsqueda de fuentes bibliográficas que ayudaron a obtener los antecedentes y la base documental para ampliar los conceptos que se abordaron en la elaboración de este trabajo, entre ellos: libros de texto, memoria de labores, sitios web relacionados y trabajos de graduación.

2.18.2. Técnica e Instrumentos

a) La Entrevista

En la entrevista se obtuvo información general y específica de la Caja, lo que permitió conocer y elaborar el diagnóstico de la institución; posteriormente se realizaron otras entrevistas a los Gerentes de áreas para poder identificar las competencias que necesitaban, para evaluar a los colaboradores y así garantizar el éxito en el desempeño y el logro de los objetivos institucional.

La entrevista sostenida permitió identificar factores y puntos clave que contribuyeron a la elaboración del Modelo de Evaluación por Competencia que se aplicará al Personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

b) Instrumentos

Guía de preguntas

Se utilizó una guía de preguntas estructuradas dirigidas al Gerente General de la Caja, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación. (Ver anexo 1)

Guía de preguntas estructuradas para el personal de la Caja (Ver Anexo 2).



2.18.3. Población

La población en estudio es el 100% del personal de la Caja de Crédito de San Vicente.

2.18.4. Estrategias

Previo a la evaluación se realizarán campañas preliminares, en la que se enviarán por correo institucional a todo el personal de la Caja, la divulgación de la herramienta con el objetivo de crear confianza y familiaridad. Al mismo tiempo se ejecutarán Capacitaciones a evaluadores y evaluados.

Luego de diseñado la herramienta se enviará un enlace por cada usuario en el que podrá acceder a Acsendo (Software Talento Humano), el cual automáticamente guardará todas las respuestas y generará los informes detallados y resumidos con los resultados finales, y mostrando gráficos de las competencias más sobresalientes así como las que resultaron más bajas.

Así mismo se harán convocatorias por grupos en la cual se impartirán charlas que motiven a los empleados adaptarse a los cambios. Por lo que también se ha considerado importante llevar a cabo estrategias de gestión del cambio.

En esta etapa el evaluador convoca a reunión a los evaluados para intercambiar expectativas sobre los resultados de la evaluación de desempeño. Al final, termina con el establecimiento de un plan de mejora para el evaluado.

2.19 RECURSOS

2.19.1. Recursos Humanos

Para llevar a cabo la ejecución de la evaluación del desempeño por Competencias, se contó con el apoyo de Alta Dirección Junta Directiva, Gerente



General, Comité de Gerencia y la disposición de 100 empleados los cuales son los evaluados.

Estas personas en conjunto trabajan con esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos y competencias requeridas, quienes serán los que colaborarán para la implementación de la evaluación del desempeño. La logística de implementación, capacitación y seguimiento estará a cargo de la Gerencia de Administración.

2.19.2. Recursos Materiales y Tecnológicos

Para la implementación del modelo es necesario contar con los recursos materiales básicos entre ellos:

- **Infraestructura:** para llevar a cabo reuniones, capacitaciones a los evaluadores, evaluados y resultados de la evaluación.
- **Mobiliario y equipo:** entre ellos se menciona escritorio, sillas y espacio físico que reúna las condiciones técnicas para trabajar, equipo computacional, fotocopidora, proyector, impresora teléfono entre otros.
- **Uso de internet y sistema informático:** para realizar la evaluación del desempeño se proporcionará un link, la cual el evaluado tendrá acceso.

2.19.3. Recursos Financieros

Para la elaboración de la propuesta es necesario asignar un presupuesto que detalle, materiales, medios tecnológicos, papelería, transporte entre otros, por parte de los gestores de la propuesta.

Para implementar la propuesta fue necesario estimar y distribuir adecuadamente, detallando las actividades que se pretenden ejecutar, siendo de gran importancia la asignación de parte de la Caja para la ejecución de este modelo, los cuales la institución está en la disposición de contribuir.

Los fondos para la implementación del modelo serán asignados por la Caja, como aporta a la gestión del personal y a la Gerencia de Administración. A continuación, se detalla el presupuesto donde se estiman algunos gastos necesarios



para el diseño de la propuesta e implementación del Modelo de Evaluación por Competencias.

a) Presupuesto

TABLA 10. Presupuesto

Nº.	Artículos o servicios	cantidad	Precio unitario	Total
	Recurso Humano			
1	Capacitador	1	\$500.00	\$500
	materiales			
2	Resmas de papel bond	2	\$4.50	\$9.00
3	Anillados de anteproyecto	3	\$6.00	\$18.00
4	Material didáctico de capacitación	1	\$5.00	\$5.00
5	Reproducción de material para capacitación	100	\$2.00	\$200.00
	otros			
6	Uso de internet 2 meses	2	\$20.00	\$40.00
7	Transporte para realización de entrevista y desarrollo de trabajo	3	\$25.00	\$75.00
8	Licencia de Software de implementación del modelo de Evaluación Ascendo	1		\$3,000.00
	Subtotal	1		\$3,352.00
	Imprevistos (10%)			\$335.20,
	TOTAL			\$3,687.20



C. CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS

3.1. RESULTADOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

a) Corto Plazo

Se estima que en el corto plazo la Caja de Crédito de San Vicente a través de la herramienta de evaluación del desempeño por competencias y las estrategias de Endomarketing, podrá descubrir personas con talento dentro de la organización y con ello detectar las necesidades de desarrollo, se revelarán inquietudes profesionales o personales de los empleados, la ubicación de cada persona en un puesto adecuado y desarrollo de la misma, se podrán establecer políticas retributivas para el siguiente año, así como la creación de planes de carrera y promoción para el personal y se tomarán decisiones sobre la retención o desvinculación de los colaboradores.

Aunque es importante considerar que en este periodo se descubra que no se tomaron en cuenta ciertos aspectos que eran necesarios tanto en la herramienta de evaluación del desempeño como en el Endomarketing; pero será de utilidad para fortalecer dichos modelos en base a la experiencia adquirida.

Puede que inicialmente se centre la mejora de los resultados en que los trabajadores progresen en la forma de realizar su trabajo, así como en conseguir una mejora en su rendimiento, lo que repercutirá también en los resultados de la Caja.

b) Mediano Plazo

En el mediano plazo provee que la Caja, contará con una herramienta de evaluación del desempeño por competencias ad hoc al entorno actual y en proceso de adopción de la cultura organizacional.

Muchas técnicas de recursos humanos estarán en procesos de mejoras tales como el reclutamiento y selección de personal que deberán estar alineados con las competencias plasmadas por la entidad, los sistemas de incentivos, la administración



de salarios, los planes de carrera y desarrollo, cambios en la estructura organizativa, así mismo el clima organizacional tendrá una mejora significativa debido a las estrategias de Endomarketing, las cuales deberán estar en constante seguimiento secuenciar las tendencias del mercado.

Durante este periodo se tendrán muchos resultados favorables con los cuales la Caja deberá ser consistente e implementar las medidas necesarias para que estos modelos sigan en auge.

c) Largo Plazo

En el largo plazo la Caja de Crédito de San Vicente logrará llegar al inicio de una empresa madura y con prácticas modernas que se adaptarán a las tendencias contemporáneas. Se estima que en este periodo la Caja tendrá la capacidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo, generar motivación en el personal, participación de los empleados en las tomas de decisiones, la estructura organizativa será más plana y competitiva.

En este plazo es muy probable que la Caja logre sostenibilidad, solidez, mayor competitividad en el mercado, mayor rentabilidad y productividad, mejor imagen reputacional y con el mejor talento humano dentro de sus filas.



3.2. PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Las entrevistas para revisar y comunicar los resultados del desempeño, se realizarán en las primeras tres semanas del mes de enero del siguiente año; (los formularios debidamente completados serán enviados inmediatamente después de realizada la evaluación y de acuerdo a programación, al área de talento humano para su registro y control.

Los resultados serán divulgados por correo electrónico institucional en un informe con formato PDF, y con presentación expositiva en filminas de Power Point llevada a cabo por el Gerente de Administración en la Sala de sesiones de Junta Directiva de la Caja de Crédito de San Vicente cuya dirección es N° 1, Barrio El Santuario, 5ª Calle Oriente, San Vicente, dirigido en primera instancia hacia:

Comité de gerencia de la Caja de Crédito San Vicente compuesto por:

- Gerente General
- Gerente de Negocios
- Gerente Financiero
- Gerente de Administración

Posteriormente se realizará la socialización de dichos resultados bajo la misma modalidad y en el mismo lugar dirigido hacia:

Junta directiva de la Caja de Crédito de San Vicente

- Director Presidente
- Director Secretario
- Primer Director
- Tres Directores Suplentes

Por último, los resultados serán divulgados a todos los empleados a través de los gerentes y los jefes de los diferentes departamentos, mediante correo electrónico institucional de forma resumida en presentaciones de Power Point y de manera verbal.



También los empleados podrán visualizar los resultados individuales a través del software de Talento Humano con el que se llevó a cabo el cuestionario por competencias.

ENERO DE SIGUIENTE AÑO

Semana	1	2	3	4
Comité de Gerencia				
Junta Directiva				
Empleados				

3.3. CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS

La Caja de Crédito de San Vicente, carecía de un modelo de evaluación eficiente y eficaz capaz de medir el desempeño de los colaboradores y diseñar estrategias que ayudaran a mejorar la comunicación interna y motivación del personal. A través de la herramienta de Evaluación del Desempeño por competencias aplicando Endomarketing la Caja, logra superar la limitante en cuanto a la toma de decisiones, pues con la propuesta se logran identificar las necesidades capacitación y desarrollo para el personal, ascensos, traslados, planes de desarrollo, planes de carrera, aumentos salariales.

También con el proyecto se logra identificar el potencial del talento humano, que limitaba la creación de planes de carrera, capacitación, desarrollo y ascensos.

Se solventa el problema de los mandos medios que ya podrán tener los elementos necesarios para revisar junto a su equipo de trabajo los resultados y competencias esperadas.

También se podrán tomar las acciones pertinentes para potenciar las áreas no desarrolladas del personal, la cual se desconocida por la Caja.



Las tomas de decisiones en cuanto a los ascensos para aquellos empleados con alto desempeño podrán materializarse, y no desperdiciar el potencial del talento interno.

A través de las estrategias de Endomarketing la Caja se vuelve más innovadora centrada no solo en el cliente externo, sino también en el cliente interno.

3.4. CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICANDO ENDOMARKETING

Los cambios que se observan evidencian un proceso metodológico de evaluación del desempeño que permite que los empleados puedan conocer si están realizando bien su trabajo, conocen las competencias altas y bajas por las que deben trabajar, así como el desarrollo que obtienen dentro de la Caja.

Los jefes cuentan con estrategias que les permite tomar decisiones efectivas, generar más cercanía con sus colaboradores, contribuir a su crecimiento profesional y además lograr los objetivos institucionales que impactan directamente en la rentabilidad del negocio. Con las estrategias de Endomarketing el personal centraliza todos sus procesos en brindar un mejor servicio al cliente interno y externo, la Caja es más flexible y creativa con sus colaboradores.

Se diseñan programas de bienestar y seguridad para que el personal se sienta respaldado y apoyado por la Caja, lo cual aumenta la motivación y el compromiso para llevar a cabo sus funciones. Así mismo el clima laboral está en constante monitoreo para que se mantenga cálido y amigable a través programas que incentiven a la solución de conflictos, la convivencia de equipos, la camaradería y la confianza entre jefes y colaborador y entre pares. Todo esto se reflejará en la satisfacción del cliente externo el cual puede evaluar la experiencia llevada a cabo con el servicio brindado en la institución.

Cabe mencionar que estas herramientas le proporcionan a la Caja las directrices para diseñar la estrategia anual, el objetivo estratégico y las competencias cardinales y específicas que todos adoptaran de manera intrínseca en la cultura corporativa.



3.5. PRUEBAS Y DEMOSTRACIONES DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

La evaluación del desempeño por competencias 360° llevada a cabo en la Caja permite obtener resultados más objetivos, puesto que se involucran en participación los jefes, los colegas, subordinados, los clientes y la autoevaluación. Es decir, para llevarla a cabo se entrega a los diferentes evaluadores los respectivos cuestionarios de evaluación de forma automatizada con la ayuda de un software de talento humano actualmente mucho más práctico.

Posteriormente se recolectan los datos de los evaluadores para analizar los resultados de cada uno de los evaluados. Esta información es sintetizada y concretada de forma lógica y estructurada para que pueda usarse de manera efectiva en el momento de la retroalimentación.

En el siguiente paso cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados son comunicados por parte del jefe para que el evaluado los valore y le sirvan para su crecimiento personal y profesional y nunca como un reproche o reprobación. Por lo cual es muy importante que la entrevista de evaluación sea realizada por personas previamente capacitadas.

Luego se establecen los procesos de mejora y desarrollo a los evaluados que les permite progresar y eliminar las posibles deficiencias o debilidades en conocimientos, actitudes, habilidades y valores. En este punto de forma oportuna se llevan a cabo estrategias de Endomarketing en la cual se pueden establecer programas de formación y bienestar para el empleado evaluado.

Para finalizar, se resalta la importancia que tienen los responsables de gestión del talento para incentivar a los gerentes y directores que participen en la evaluación, apliquen estrategias de Endomarketing y tomen conciencia de la relevancia de la evaluación en la mejora de la productividad, competitividad y motivación del capital humano de la Caja.



Este es un proceso metodológico efectivo y eficaz en el que los resultados que se obtienen a nivel individual y macro son indispensables para establecer los planes estratégicos de la Caja de crédito.

3.6. PERCEPCIONES Y EVALUACIONES DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS

Siendo las organizaciones entes formados por individuos que todo el tiempo se encuentran percibiendo su medio; actitudes de sus compañeros de trabajo, mensajes recibidos, tareas asignadas, etc., la Caja considera fundamental entender “cómo estos interpretan su medio y qué problemas organizacionales se pueden generar por esto.” Es importante recalcar que todos tienen una interpretación diferente del entorno, pero existen formas de modificar las percepciones de cada individuo.

Algunos sesgos y errores perceptuales que se han detectado al momento de realizar la evaluación, es el caso donde el colaborador puede basar su evaluación en criterios de desempeño muy altos y considerar que el no alcanzarlos significa fracasar aun si se está muy cerca de lograrlo. Otra es valorar al participante con un desempeño alto en sus relaciones sociales basado en que estudió en cierta universidad.

También el hecho de evaluar al participante como bajo en su desempeño por haber perdido a un cliente importante.

Evaluar al compañero por el número de errores que cometió en su trabajo sin considerar los aciertos.

Evaluar a un colega como bajo en el desempeño por creer que si se le evalúa alto le quitará el puesto o, al contrario, evaluarlo alto basado en la posibilidad de represalias o enojos.

Todas estas situaciones se presentan en los empleados al momento de completar la evaluación y que pueden sesgar los resultados de la misma.

Aun así, después de realizar los análisis respectivos, se puede percibir que los empleados tienen una respuesta positiva ante la realización de la evaluación del desempeño, ya que como lo explica la teoría, esto les permite desarrollarse más en su puesto de trabajo y con posibilidades de crecer dentro de la institución.



D. CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Se logra determinar que el enfoque de competencias abarca todos los procesos de la Gestión del talento humano tales como: selección, remuneraciones, formación, planes de sucesión y evaluación de desempeño.

Los resultados de la evaluación de desempeño por competencias no solo permiten a los directivos de la Caja de Crédito de San Vicente conocer el nivel de desempeño de los empleados en forma objetiva y la diferencia de ese desempeño con los requerimientos del puesto, sino que además proporciona información para el desarrollo del talento humano.

El Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias permitirá definir junto con el Comité de Gerencia, las competencias cardinales y específicas que se adapten a las necesidades de la institución, a través de la elaboración del diccionario de competencias, identificando el nivel de desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, brechas, talentos y puestos críticos, identificando oportunidades de mejora según sea el puesto evaluado.

Permite determinar los puntos débiles del desempeño de una persona y a partir de esto establecer planes de capacitación. Además, permite definir planes de sucesión de manera objetiva determinando quien tiene las competencias desarrolladas para acceder a un puesto con mayores requerimientos de desempeño, o cuáles son las competencias que debe desarrollar un empleado requeridas para lograr una promoción.

Mediante la aplicación de estrategias de Endomarketing en la Caja logra determinar que el primer cliente que los directivos deben atender es el cliente interno (recurso o talento humano) y aquí es estratégico el rol del gerente de recursos humanos y del gerente de marketing para crear un estándar de cultura organizacional.



Las estrategias de Endomarketing propuestas en la Caja de Crédito de San Vicente se enfocan en que los empleados se identifiquen con la empresa, que estén motivados, proporcionar un el servicio o producir el producto con excelencia, que trasmitan confianza y credibilidad ante el cliente externo y que además contribuye en la fidelización interna que permitirá atraer y retener a los mejores colaboradores.

Por último, el modelo de evaluación del desempeño por competencias aplicando Endomarketing en la Caja de Crédito de San Vicente requerirá de un gran esfuerzo en la gestión del cambio, ya que se entrará a una fase de transición de una empresa con prácticas tradicionales a una con prácticas modernas, lo que implicará de mucho apoyo por parte de la alta dirección y gerentes de área y jefes de la institución.

Tanto la evaluación del desempeño como el Endomarketing tienen una finalidad en común y es que ambas contribuyen al desarrollo, bienestar y crecimiento de los empleados y a la vez impulsa la competitividad y el incremento de la rentabilidad del negocio, siempre y cuando su implementación se realice de manera metódica y acorde a las necesidades y problemas asociados del negocio.



4.2. RECOMENDACIONES

Para la implementación de la evaluación de desempeño se debe crear el área de Talento Humano para que adopte modelos de administración integrados y orientados de forma estratégica, Por lo mismo deberá funcionar como elementos de vinculación de las políticas, los procesos, las estructuras, las practicas operativas definidas por la caja de crédito, por ello será el responsable de planificar, organizar y ejecutar las evaluaciones de desempeño en coordinación con los gerentes de áreas de acuerdo a los resultados obtenidos le dará seguimiento y retroalimentación juntamente con los planes de mejora también es necesario invertir en consultoría externa.

La resistencia al cambio es uno de los mayores obstáculos al momento de ejecutar proyectos de esta índole, por lo que es de suma importancia que la Caja especialice personal enfocado a gestionar el cambio y se comunique constantemente a los empleados sobre lo que se pretende llevar a cabo. Aquí juegan un papel imprescindible los directivos, gerentes, jefes y líderes de equipos.

Se recomienda a la Caja, realizar actividades de integración de todos los colaboradores, estas actividades tendrán el objetivo de involucrar a todos en la creación de nuevas ideas y difusión, el objetivo es convertirlos en embajadores de la empresa y que contribuyan con la implementación de las estrategias de Endomarketing. Así mismo mantener la motivación de los colaboradores, es el punto de partida para llevar a cabo el proyecto y tomar en cuenta la integración del equipo, la cultura organizacional entre personas y departamentos.

Se deberán actualizar los descriptores de puestos que conforman la institución, para evaluar objetivamente el rendimiento de las funciones asignadas, además de proveer una herramienta organizacional que establezca la descripción y especificación del mismo.

Organizar un comité responsable de realizar actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño, para centralizar las decisiones de planificación, diseño y monitoreo del modelo de evaluación del desempeño, para garantizar la correcta implementación del mismo.



FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Libros

- Alles, (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. 1ª ed. 2a reimpresión. Buenos Aires, Granica.
- Alles. (2005). Desempeño por competencias, evaluacion de 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias (Nueva edicion. ed.). Buenos Aires,, Argentina: Granica.
- Armstrong, M. 1991. Gerencia de recursos humanos integrando al personal y a la empresa. Colombia, Editorial Legis.
- Balkin, David R., Cardy, Robert L., y Luis R. 2001. Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª edición. Madrid, España, Prentice Hall / Pearson Education.
- Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ª edición. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Villamizar Germán Traductor. México, McGraw Hill
- Decenzo, D., y Robbins, S. 2001. Administración de recursos humanos. García María traductora. México, Limusa s.a
- Dolan, S. L. (2014). La Gestion de Personas y del Talento, La Gestion de recursos Humanos en el siglo XXI. Madrid: Mc Graw-Hill.
- FONAES, F. A. (Diciembre de 2016). Manual de evaluacion de desempeño. JUNTA DIRECTIVA. San Salvador, El Salvador.
- Garcia, J. (1 de Enero de 2006). Finanza:Gestion Corporation. Obtenido de Gestion corporation: <http://www.adatum.com>
- Giroldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoria de las competencias.



- Grados, J. A., Beautelspacher, O., & Castro, M. (2002). Calificación de Meritos, Evaluación de competencias laborales. Mexico: Trillas.
- Grados, J. A., Beautelspacher, O., & Marco Antonio Castro. (2002). Calificación de meritos, Evaluación de competencias Laborales. Mexico: Trillas.
- Koontz, H. (1999). Administración, una perspectiva global. Mexico: McGraw-Hill.
- Levy, L. (2000). Talento Humano. Mexico: Prentice Hall.
- MONDY, R. W. (2007). Administración de recursos humanos (9ª Edición ed.). Mexico: Pearson educación.
- Otto Regalado • Roy Allpacca • Luisa Baca Mijael Gerónimo. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Primera edición. Perú. Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101428.
- Regalado, O., & Allpacca, R. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.
- Werther, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las empresas. Mexico: McGraw-Hill.
- **Tesis**
- Alfaro Lara Julio Ernesto y otros “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de industrias unidas S.A y otras empresas de R.L del Municipio de San Salvador” UES (2010).
- Fuentes Jiménez, Pedro Antonio “Operativa Del Marketing Interno: Propuesta de Modelo De Endomarketing”
- Iturralde Torres Julia Irene,” La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2010.”



- Quijano Esperanza “Propuesta de un modelo gerencial dirigido al departamento de talento humano que permita evaluar las competencias de las posiciones de jefes y gerentes de la empresa Edt El Salvador, S.A. De C.V.

Sitios web

- Eslava, E. (2016). Endomarketing enamora a tus colaboradores. marzo 02,2020, de Degerencia.com Sitio web:
<https://degerencia.com/articulo/endomarketing-enamora-a-tus-colaboradores/>
- <http://www.cajasanvicente.com/>.
- Pérez, O. (2014). Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa. Marzo 02, 2020, de Blog PeopleNext Sitio web:
<https://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>





UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SEMIPRESENCIAL

GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA GERENTE GENERAL Y LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO:

Recopilar información de los conocimientos que tiene la Gerencia General y Gerencia de Administración sobre la evaluación del desempeño en la Caja de Crédito de San Vicente; cuya finalidad es diseñar un modelo para la evaluación de desempeño por competencias, que sea una herramienta de aplicabilidad en la institución.

1. ¿Considera usted que es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?
2. ¿Cuántos empleados Integran la Caja de Crédito de San Vicente?
3. ¿Posee la Caja un departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Posee la Caja normativa relacionada al Recurso Humano?
5. ¿Evalúan el desempeño del personal de la Caja de Crédito de San Vicente?

Si la respuesta es afirmativa

6. ¿Quién o quiénes son los responsables de realizar la evaluación del desempeño?

Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado evaluación del personal?

7. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Caja al evaluar el desempeño del personal?



8. Si no se han realizado evaluaciones ¿Qué conductas del personal son tomadas en cuenta para evaluar su desempeño?
9. ¿Cada cuánto considera que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?
10. ¿De quién considera usted que es la responsabilidad de evaluación del desempeño?
11. ¿Tienen algún Manual donde se establezcan las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados?
12. ¿Conocen cada uno de ellos esas funciones y responsabilidades?
13. ¿Tienen conocimiento acerca del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencia y la evaluación de 360 grados?
14. ¿Considera que se beneficiaría el personal y la Caja con la implementación del modelo de Evaluación del Desempeño por Competencia?
15. ¿Cuál competencia considera que debe poseer el personal para la atención a sus clientes?
16. ¿Cómo considera que puede dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al personal?
17. ¿Considera que la Caja debería dar seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?
18. ¿La Caja posee un plan de Capacitación institucional para fortalecer el desempeño laboral?
19. ¿Considera que los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño contribuyen a la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones?
20. ¿Existe reconocimientos por resultados obtenidos?





UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SEMIPRESENCIAL

GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA GERENTE GENERAL Y LA GERENCIA
ADMINISTRATIVA

OBJETIVO:

Recopilar información de los conocimientos que tiene la Gerencia General y Gerencia de Administración respecto a la aplicación del Endomarketing en la Caja de Crédito de San Vicente; cuya finalidad es proponer estrategias para la fidelización del cliente interno y externo, que sea una herramienta de aplicabilidad en la institución.

Indicaciones: Responda marcando con una x, solamente una de las opciones que se encuentran para cada pregunta. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

1. ¿Tiene conocimiento de Endomarketing y los beneficios que se pueden obtener al aplicar la estrategia a la Caja de Crédito de San Vicente que usted dirige?

Sí ___ No___

2. ¿Tiene conocimiento de la importancia que el Recurso Humano tiene dentro de la organización?

Sí ___ No ___

3. ¿Alguna vez ha puesto en práctica estrategias mercadológicas en la Caja de Crédito que usted dirige? Sí ___ No ___

Mencione:



4. ¿Considera que se le esté dando la importancia adecuada a la satisfacción del cliente externo? Sí ___ No ___
5. ¿Considera el servicio al cliente es considerado como ventaja competitiva para la Caja?
Sí ___ No ___
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente brindado por el personal de la Caja?
Malo ___ Regular ___ Bueno ___ Muy bueno ___
7. ¿Considera importante brindar un servicio al cliente de calidad?
Si ___ No _____
por qué? _____
8. A su criterio ¿Motivar y procurar la satisfacción del cliente mejoraría la calidad de servicio al cliente? Sí ___ No ___
¿De qué manera? _____

9. ¿Qué estrategias de Endomarketing considera serían más apropiadas para aumentar la motivación del personal y mejorar el servicio al cliente?



Anexo. 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



