



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD  
BAJO EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO,  
RUBRO CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL  
DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**CONDORI CERNA, GREGORY LIBORIO  
ORCID: 0000-0002-8886-2486**

**ASESOR**

**CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO  
ORCID: 0000-0002-8131-6685**

**HUARAZ - PERÚ**

**2019**

## **1. Título de la tesis**

Caracterización de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016

## **2. EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTOR**

Condori Cerna, Gregory Liborio

ORCID: 0000-0002-8886-2486

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado, Huaraz,  
Perú

### **ASESOR**

Chunga Antón, Carlos Humberto

ORCID: 0000-0002-8131-6685

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,  
Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Huaraz,  
Perú

### **JURADO**

Salinas Gamboa, José Germán

ORCID: 0000-0002-8491-0751

Norabuena Mendoza, César Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

### 3. Hoja de firma del jurado y asesor

---

Dr. Salinas Gamboa, José Germán  
Presidente

---

Mgtr. Norabuena Mendoza, César Hernán  
Miembro

---

Mgtr. Azabache Arquinio, Carmen Rosa  
Miembro

---

Mgtr. Chunga Antón, Carlos Humberto  
Asesor

#### **4. Hoja de agradecimiento**

Expreso mi especial agradecimiento a Dios por haberme guiado, a mis padres por su apoyo de principio a fin en mis estudios, pues me brindaron la oportunidad de realizar mi estudio y de esa manera permitir terminar con mucha satisfacción la realización del presente informe.

Un especial agradecimiento a la plana de docentes de la escuela académico profesional de administración por su orientación y apoyo incondicional, para poder aplicar los conocimientos adquiridos durante mi educación en aula.

## **Dedicatoria**

Con gran satisfacción a Dios, quien me sostuvo y me dio gran fortaleza para no rendirme y seguir adelante con lo que me propuse, con la humildad que me otorgó, este proyecto se lo dedico a él.

A mi mayor inspiración, mis padres: por brindarme su apoyo en cada instante de su vida, por los grandes valores que me inculcaron y me sirven hoy como soporte para alcanzar mi objetivo.

## 5. Resumen

Para la investigación se consideró el siguiente objetivo general: explicar las principales características de gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016. Para el desarrollo del trabajo se aplicó el nivel de investigación descriptiva–cuantitativa. El trabajo que se investigó fue no experimental (transeccional), porque las referencias se reunieron en un único momento y tiempo establecido. Para establecer la muestra, se utilizaron antecedentes facilitados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Dirección General de Promoción del Empleo, del cual se eligieron a 40 constructoras que están consideradas como MYPES, a quienes se les realizó la misma que fue seleccionada de manera aleatoria; a los cuales se les aplicó un cuestionario validado (instrumento) con respuestas cerradas, estructurado por 27 preguntas, el cual están vinculadas a la información de la variable en estudio, es el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores. Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se obtuvieron los siguientes resultados, el 63% de los gerentes encuestados tiene de 41 a 60 años, el 90% de gerentes de estas MYPES son de sexo masculino, el 80% manifiesta tener un grado de instrucción superior universitario (Completa) (Incompleta). Se concluye que los trabajadores del distrito de Huaraz tienen poca experiencia y no son capacitados al momento de ostentar un puesto laboral y la otra parte no tiene idea de cómo realizar sus labores al momento de ingresar al trabajo, pero sólo en el rubro de construcción de edificios.

Palabras clave: Desempeño laboral, habilidades y capacidades, comportamientos y metas y resultados.

## **Abstract**

The following general objective was considered for the investigation: to explain the main features of quality management under the process of evaluation of the performance of micro and small enterprises in the service-sector construction of buildings in the district of Huaraz, 2016. For the development of the work was applied the level of descriptive-quantitative research. The work that is being inspected is not experimental (transectional), because the references were gathered in a single moment and time set. To establish the sample, we used background information provided by the Ministry of Labor and Employment Promotion - general direction of employment promotion, from which 40 construction companies that are considered as MSEs were chosen, to whom the same one was selected. random way; to which a validated questionnaire (instrument) with closed answers was applied, structured by 27 questions, which the information of the variable under study, is the process of evaluating the performance of the workers. Finally, according to the results obtained. The following results were obtained from the surveys: 63% of the managers surveyed are between 41 and 60 years old, 90% of managers of these MYPES are male, 80% state that they have a Higher Education degree (Complete) (Incomplete). It is concluded that Huaraz district workers have little experience and are not trained at the time of holding a job and the other party has no idea how to perform their work at the time of entering work, but only in the construction of buildings.

**Key words:** Work performance, skills and abilities, behaviors and goals and results.



## 6. Contenido

|  |      |
|--|------|
| 1. Título de la tesis.....   | ii   |
| 2. EQUIPO DE TRABAJO .....   | iii  |
| 3. Hoja de firma del jurado y asesor .....                           | iv   |
| 4. Hoja de agradecimiento .....                                      | v    |
| Dedicatoria.....   | vi   |
| 5. Resumen .....   | vii  |
| Abstract.....  | viii |
| 6. Contenido.....  | ix   |
| 7. Índice de tablas y gráficos .....                                 | xi   |
| I. Introducción.....   | 1    |
| II. Revisión de literatura .....                                     | 5    |
| 2.1. Antecedentes.....   | 5    |
| 2.2. Bases teóricas.....   | 8    |
| 2.2.1. Gestión de calidad .....                                      | 8    |
| 2.2.2. Evaluación del desempeño laboral.....                         | 9    |
| 2.2.3. Micro y pequeña empresa (MYPE).....                           | 16   |
| 2.2.4. Sector Servicios, rubro construcción de edificio.....         | 19   |
| 2.3. Marco conceptual.....   | 20   |
| III. Metodología .....   | 22   |
| 3.1. Diseño de la investigación .....                                | 22   |
| 3.2. Población y muestra.....  | 22   |
| 3.3. Definición y Operacionalización de Variables e Indicadores..... | 23   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....           | 24   |
| 3.5. Plan de análisis .....  | 24   |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3.6. | Matriz de Consistencia.....                        | 25 |
| 3.7. | Principios éticos.....                             | 26 |
| IV.  | Resultados.....                                    | 27 |
| 4.1. | Encuesta aplicada a los gerentes de las MYPES..... | 27 |
| 4.2. | Análisis de resultados.....                        | 57 |
| V.   | Conclusiones y recomendaciones.....                | 74 |
| 5.1. | Conclusiones.....                                  | 74 |
| 5.2. | Recomendaciones.....                               | 75 |
|      | Referencias Bibliográficas.....                    | 76 |
|      | Anexo.....   | 82 |

## 7. Índice de tablas y gráficos

### Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Distribución según la edad de los gerentes de las MYPES</i> .....  | 27 |
| Tabla 2. <i>Distribución según el sexo de los gerentes de las MYPES</i> .....  | 28 |
| Tabla 3. <i>Apreciación según el Grado de instrucción de los gerentes de las MYPES</i><br>.....  | 29 |
| Tabla 4. <i>Distribución según apreciación si usted está capacitado para ostentar el<br/>puesto que tiene actualmente</i> .....                    | 30 |
| Tabla 5. <i>Distribución según apreciación si Usted tiene definida las funciones y<br/>responsabilidades de su puesto de trabajo</i> .....         | 31 |
| Tabla 6. <i>Distribución según apreciación si usted se siente realizado en su puesto de<br/>trabajo</i> .....                                      | 32 |
| Tabla 7. <i>Distribución según apreciación si usted es puntual en la hora de ingreso a<br/>su institución</i> .....                                | 33 |
| Tabla 8. <i>Distribución según apreciación si los trabajos que se les encomienda son<br/>entregados puntualmente</i> .....                         | 34 |
| Tabla 9. <i>Distribución según apreciación si usted cumple con su horario normal de<br/>trabajo</i> .....  | 35 |
| Tabla 10. <i>Distribución según apreciación si tiene usted habilidades para decidir</i> 36   |    |
| Tabla 11. <i>Distribución según apreciación si usted puede manejar más de un<br/>problema con eficiencia</i> .....                                 | 37 |
| Tabla 12. <i>Distribución según apreciación si usted acepta la delegación de funciones</i><br>.....  | 38 |
| Tabla 13. <i>Distribución según apreciación si usted es eficiente en las tareas<br/>encomendadas</i> .....   | 39 |
| Tabla 14. <i>Distribución según apreciación si usted hace uso de las TIC en sus labores<br/>diarias</i> .....                                      | 40 |
| Tabla 15. <i>Distribución según apreciación si usted conoce perfectamente las tareas<br/>que realiza</i> .....                                     | 41 |
| Tabla 16. <i>Distribución según apreciación si propone usted ideas creativas</i> .....   | 42 |
| Tabla 17. <i>Distribución según apreciación si usted ensaya nuevas formas de<br/>solucionar problemas habituales del trabajo que realiza</i> ..... | 43 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| Tabla 18. | <i>Distribución según apreciación si tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él .....</i>                | <i>44</i> |
| Tabla 19. | <i>Distribución según apreciación si usted motiva a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento. ....</i>                         | <i>45</i> |
| Tabla 20. | <i>Distribución según apreciación si usted puede trabajar bajo presión...46</i>  |           |
| Tabla 21. | <i>Distribución según apreciación si usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución .....</i>                     | <i>47</i> |
| Tabla 22. | <i>Distribución según apreciación si usted atiende correctamente a los usuarios.....</i>   | <i>48</i> |
| Tabla 23. | <i>Distribución según apreciación si usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios .....</i>                                      | <i>49</i> |
| Tabla 24. | <i>Distribución según apreciación si usted establece buenas relaciones con los usuarios .....</i>  | <i>50</i> |
| Tabla 25. | <i>Distribución según apreciación si los resultados de sus trabajos son de calidad.....</i>  | <i>51</i> |
| Tabla 26. | <i>Distribución según apreciación si usted mantiene atención en su trabajo .....</i>   | <i>52</i> |
| Tabla 27. | <i>Distribución según apreciación si la a cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades .....</i>                                    | <i>53</i> |
| Tabla 28. | <i>Distribución según apreciación si usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados .....</i> | <i>54</i> |
| Tabla 29. | <i>Distribución según apreciación si usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo.....</i>  | <i>55</i> |
| Tabla 30. | <i>Distribución según apreciación si usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados .....</i>   | <i>56</i> |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>figura 1.</i> Distribución según la edad de los gerentes de las MYPES .....   | 27 |
| <i>figura 2.</i> Distribución según el sexo de los gerentes de las MYPES .....   | 28 |
| <i>figura 3.</i> Apreciación según el grado de instrucción de los gerentes de las MYPES .....  | 29 |
| <i>figura 4.</i> Distribución según apreciación si usted está capacitado para ostentar el puesto que tiene actualmente. ....                   | 30 |
| <i>figura 5.</i> Distribución según apreciación si Usted tiene definida las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo .....        | 31 |
| <i>figura 6.</i> Distribución según apreciación si usted se siente realizado en su puesto de trabajo .....                                     | 32 |
| <i>figura 7.</i> Distribución según apreciación si usted es puntual en la hora de ingreso a su institución .....                               | 33 |
| <i>figura 8.</i> Distribución según apreciación si los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente .....                        | 34 |
| <i>figura 9.</i> Distribución según apreciación si usted cumple con su horario normal de trabajo .....   | 35 |
| <i>figura 10.</i> Distribución según apreciación si tiene usted habilidades para decidir .....   | 36 |
| <i>figura 11.</i> Distribución según apreciación si usted puede manejar más de un problema con eficiencia .....                                | 37 |
| <i>figura 12.</i> Distribución según apreciación si usted acepta la delegación de funciones .....  | 38 |
| <i>figura 13.</i> Distribución según apreciación si usted es eficiente en las tareas encomendadas .....  | 39 |
| <i>figura 14.</i> Distribución según apreciación si usted hace uso de las TIC en sus labores diarias .....                                     | 40 |
| <i>figura 15.</i> Distribución según apreciación si usted conoce perfectamente las tareas que realiza .....                                    | 41 |
| <i>figura 16.</i> Distribución según apreciación si propone usted ideas creativas.....   | 42 |
| <i>figura 17.</i> Distribución según apreciación si usted ensaya nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo que realiza..... | 43 |
| <i>figura 18.</i> Distribución según apreciación si tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.....  | 44 |

|   |    |
|---|----|
| <i>figura 19.</i> Distribución según apreciación si usted motiva a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento .....                         | 45 |
| <i>figura 20.</i> Distribución según apreciación si usted puede trabajar bajo presión.....  | 46 |
| <i>figura 21.</i> Distribución según apreciación si usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución .....                     | 47 |
| <i>figura 22.</i> Distribución según apreciación si usted atiende correctamente a los usuarios .....  | 48 |
| <i>figura 23.</i> Distribución según apreciación si usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios.....                                       | 49 |
| <i>figura 24.</i> Distribución según apreciación si usted establece buenas relaciones con los usuarios.....   | 50 |
| <i>figura 25.</i> Distribución según apreciación si los resultados de sus trabajos son de calidad .....   | 51 |
| <i>figura 26.</i> Distribución según apreciación si usted mantiene atención en su trabajo .....   | 52 |
| <i>figura 27.</i> Distribución según apreciación si la a cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades .....                                    | 53 |
| <i>figura 28.</i> Distribución según apreciación si usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados ..... | 54 |
| <i>figura 29.</i> Distribución según apreciación si usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo .....   | 55 |
| <i>figura 30.</i> Distribución según apreciación si usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados .....   | 56 |

## I. Introducción

Vivimos en un mundo en el que las organizaciones para que alcancen mayores niveles de competitividad, indagan para que la evaluación del desempeño sea una constante, de esta manera todas las empresas puedan crecer y desarrollarse en el ambiente donde interactuar acorde a sus necesidades, el interés porque nuestras micro y pequeñas empresas puedan rendir frutos siendo cada vez mejores, impulsando a la ULADECH, a través de su carrera profesional de administración a fundar como línea de investigación la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral, en el cual se va a contextualizar el presente informe.

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, puesto que sus actividades involucran muchas industrias relacionadas, muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía del país, la actividad de las empresas constructoras y de sus trabajadores son diferentes refiriéndose a dos aspectos importantes: (1) Movilidad permanente (los centros de producción, que viene a ser las obras son temporales en su ubicación y en el tiempo). (2) Productos diferentes (no existe proyectos iguales, las obras de construcción no son estandarizados, es vendido u ofertado a suma elevada antes de ser construida).

Las actividades de las empresas constructoras son descentralizadas, se desarrollan en diferentes partes del país, teniendo un efecto multiplicador en la economía, generando nuevos puestos de trabajo, ya que aproximadamente el 50% de la mano de obra utilizado es no especializada.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) menciona. Para este año el sector construcción mostrará un mayor ritmo de crecimiento que el resto de los sectores productivos alcanzando una variación positiva de 6,7%. La construcción creció 4,6% en 2018 porcentaje mayor que el 2,4% registrado en el año previo (El Comercio, 2019).

La atención en el asunto se debe a que las empresas del rubro construcción de edificios en el distrito de Huaraz, no se enfocan en el buen desempeño por lo que

se ha reflejado la insatisfacción de los trabajadores y de los clientes ante la deficiencia en el trabajo y productos entregados.

Por lo manifestado al inicio del trabajo, la formulación del problema a investigar es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016?

Para dar solución a la interrogante, se ha ideado el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016. Para poder lograr el objetivo general, se han ideado los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz. (b) Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz.

El trabajo de investigación se justifica porque permitirá difundir y conocer cuáles son las expectativas e ideas que poseen los propietarios de las constructoras y del personal que labora en su entorno, también nos da conocer si se está mejorando de manera eficiente la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, dicha investigación muestra un argumento en el que las MYPES son las figuras principales de la actual economía del país y es de tal importancia plasmar una apropiada aplicación de evaluación del desempeño de los trabajadores.

De tal modo esta investigación también será de gran apoyo como cita para que los jóvenes puedan saciar su sed de investigadores y busquen analizar con mayor esmero el contenido de gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño, puesto que los aciertos que se incorporó en la investigación necesita



una apropiada evaluación del desempeño laboral, porque de ello no solo depende la supervivencia y rentabilidad de la organización, sino también la imagen corporativa que demuestran las constructoras tanto nacionales como extranjeros.

El sustento teórico de la investigación se fundamentó en el libro de Chiavenato (2009) quien describe que para evaluar el desempeño de los empleados se debe tomar en consideración las siguientes dimensiones: Habilidades y capacidades, comportamientos y metas y resultados.

La técnica que se empleó en esta investigación fue de nivel descriptivo, tipo cuantitativo porque precisó las características de la evaluación del desempeño de las MYPES, rubro constructoras de la ciudad de Huaraz. El esquema de indagación que se empleó fue no experimental, porque nos mostró los acontecimientos tal cual se desarrollaron en su estado natural, así mismo fue transeccional o transversal, porque las referencias se reunieron en un único momento y tiempo establecido

Los métodos de indagación que se tuvo en cuenta fueron la observación y las encuestas, así como sus respectivos instrumentos de obtención de antecedentes y los cuestionarios organizados. Las notas mediante la adquisición aplicada de las técnicas e instrumentos antes mencionados, requeridos a los informantes o fuentes también demostrados, fueron integrados al programa especial de cómputo como MS Word, y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y gráficas y el análisis estadístico. La población para este estudio estuvo conformada por 40 gerentes de las constructoras del distrito Huaraz, debido a que la población fue pequeña, la muestra fue la misma.

Respecto a los resultados obtenidos, los gerentes encuestados de estas MYPES mencionan que el 63% tiene de 41 a 60 años, el 90% son de sexo masculino, el 80% manifiesta tener un grado de instrucción superior universitario (completa) (incompleta); respecto a las características, estas MYPES fueron creadas con fines de lucro y son formales. Referente a la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral el 52,5% de gerentes manifiesta que casi siempre

los trabajadores se encuentran capacitados para ostentar el puesto que tienen actualmente, el 45% de gerentes de estas MYPES manifiestan que los trabajadores casi siempre se sienten realizados en su puesto de trabajo, el 50% de los gerentes manifiesta que los colaboradores casi siempre son puntuales en la hora de ingreso a su institución, el 42,5% de gerentes encuestados manifiesta que los trabajadores casi siempre los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente, el 47,5% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen habilidades para decidir, el 40% de gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores sólo a veces son eficientes en las tareas encomendadas, el 40% de gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores proponen ideas creativas y el 47,5% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen un rendimiento considerable en sus resultados.

De los resultados recabados en la encuesta se llegó a la conclusión de que los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, un gran porcentaje de ellos tienen de 41 a 60 años de edad son varones con grado de instrucción superior universitario.

Se debe trabajar en planes de implementación de sistemas de gestión de calidad, teniendo como base normas internacionales, tales enfoques ayudará a las empresas analizar los requerimientos de los individuos pertenecientes a la empresa, favoreciendo en la toma de decisiones, esto permitirá priorizar los procesos que contribuyen al logro de un servicio acorde a las necesidades de los clientes, aumentando su satisfacción y confianza de las empresas.

## II. Revisión de literatura

### 2.1. Antecedentes

Chan (2012) en su tesis sobre *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio)*. Quetzaltenango, el estudio fue realizado con agentes de servicio telefónico, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes. Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio fue de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

Acevedo (2011) en su tesis *Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del liceo bolivariano "Pedro Arnal", del municipio sucre, estado sucre*, uno de estos procesos es la evaluación de desempeño, la cual busca determinar el rendimiento de una población que estuvo representada por 29 empleados en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. El propósito de la investigación fue analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcada en el Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", el mismo es una institución educativa de carácter público, ubicado en la ciudad de Cumaná.

Curiel (2010) en su tesis sobre *Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico*, cuyos objetivos primordiales han sido determinar

de manera científica cuáles son los mejores métodos para valorar el desempeño profesional de los médicos de Castilla y León. Además, pretendemos suscitar la autorreflexión, como verdadero motor de una mejora en la trayectoria profesional, y proponer un modelo de gestión y ejecución de políticas de recursos humanos que permita planificar y dar respuesta a diversas cuestiones que se plantean actualmente en la administración sanitaria. Con el fin de conseguir los objetivos propuestos se diseñó un estudio basado en una técnica mixta, cualitativa y cuantitativa, teniendo como base un método de consenso (el método Delphi) y realizando después un tratamiento estadístico de los datos. De esta manera a un grupo de 15 expertos, que cubrían las 48 especialidades médicas existentes, se les pidió, de forma individual, sus previsiones sobre el objeto de estudio, y posteriormente esas respuestas fueron integradas y nuevamente puestas a consulta del panel de expertos, hasta obtener consenso del 90%. Del mismo modo para estimar tanto las relaciones con los pacientes como con los compañeros y el trabajo en equipo, los métodos de evaluación ideales propuestos fueron la encuesta 360°, observación por pares y la valoración 360 grados. El hecho de determinar unos métodos de evaluación válidos nos permitirá valorar el estado actual del sistema sanitario con sus logros y carencias.

Montejo (2009) en su tesis sobre *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*, cuyo objetivo hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual fue un procedimiento estructural y sistemático que permitió medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Sánchez (2003) en su tesis sobre *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*, la finalidad de la presente investigación consistió en analizar la función de los recursos humanos y su proceso de transformación en escenarios globalizados, así como el proceso de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos en una empresa competitiva, el tipo de investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación

aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas, reunió por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado, la población estuvo conformado por un total de 530 trabajadores, comprendiendo también a gerentes y empresarios. Por consiguiente, el análisis expone tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la función de recursos Humanos, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacia el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos en surgimiento; así como las mediciones claves de evaluación desempeño en una empresa competitiva.

Huarac y Espinoza (2012) en su tesis sobre *Calidad de vida en el trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en los institutos viales provinciales de la región de Áncash 2012*, de acuerdo a la investigación propuesta y puesta en marcha planteamos la necesidad de conocer de qué manera la calidad de vida en el trabajo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los institutos viales provinciales, la metodología empleada fue de tipo descriptivo, no experimental, transeccional, la muestra fue conformado por todos los trabajadores de los institutos viales provinciales de la región de Áncash 2012.

Gamarra y Poma (2011) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral en la entidad prestadora de servicios de saneamiento de agua potable y alcantarillado chavín de la ciudad de Huaraz, año 2011*, menciona que este trabajo es un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la EPS Chavín de la ciudad de Huaraz, el cual se desarrolló porque se identificó algunos indicadores que demostraban que la percepción de los trabajadores respecto al clima laboral de la empresa era negativa y no se sentían integrados a esta, la cual parecía tener una influencia directa en el bajo desempeño laboral que demostraban los trabajadores. La investigación fue de tipo aplicada y descriptiva. La muestra fue censal, es decir, se tomó la totalidad de la población que fue de 96 trabajadores. Se realizaron dos encuestas, la primera fue dirigida a los funcionarios la segunda a, los empleados y operario.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Walton (1988) establece que la gestión de calidad dentro de una organización trabaja como un instrumento global de gestión enfocado a la mejora continua, permite incrementar la satisfacción de los clientes, cumple con cada una de las expectativas al momento del servicio que se brindará. La calidad total está basada en la totalidad de recursos por las cuales logramos la calidad. aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

Mientras que para Deming (1989) la calidad se define como el camino hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación en cada organización (p. 16).

También la calidad es definida como la particularidad de todas nuestras operaciones, básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se emplea también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica (Ouchi, 1982).

El autor Witcher (1995) afirma que la gestión de la calidad se entiende como una herramienta para mejorar la dirección de los recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Por otra parte, Price (1989) nos indica que la gestión de calidad dentro de una empresa sólo está limitada a una técnica de control.

Soria (2009) hace mención de que la gestión de calidad implementada en las organizaciones, está caracterizada por el compromiso de cada uno de los involucrados, parte desde el diseño, encargada por los directivos, inicia con la compra de insumos y en la ejecución exacta del trabajo; dirigida al consumidor, se considera sus opiniones, necesidades y expectativas que se deben integrar en el diseño de productos y servicios orientada a las prioridades con capacidad de

innovación tecnológica y el grado con el cual se integran los trabajadores en la empresa.

### **2.2.2. Evaluación del desempeño laboral**

Como parte fundamental en la gestión de recursos humanos, constituye un sistema imprescindible para la dirección en la actividad administrativa actual.

Byars y Rue (1996) mencionan que la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora (p. 583).

La evaluación es un sistema de valoración del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que permite estimular o calificar el valor, excelencia y cualidades de los individuos (Chiavenato, 1995, p. 202). Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, para Dessler (2011) la capacitación es un método que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores (p.185).

Santos (2001) menciona que la evaluación del desempeño es la actividad clave de la gestión de los recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización (pp. 21-29).

La evaluación del desempeño viene a ser una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper y Lynch, 1992).

### **Definiciones de las dimensiones de evaluación de desempeño**

**(a) Habilidades y Capacidades, Comportamiento y Metas y Resultados:**

Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización.

toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño y las razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1- Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- 2- Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- 3- Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- 4- Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- 5- Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber



lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

- 6- **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- 7- **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (Chiavenato,2009, pp. 204-205).

Se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños de propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia (Robbins y Judge,2013, p. 39).

Según Quintero (2008) las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador (pp. 33-38).

**Satisfacción del trabajo:** Davis y Newstrom (1991) plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro (p. 203).

**Autoestima:** Nash (1989) menciona que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

**Trabajo en equipo:** La labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el

comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**Capacitación del trabajador:** De acuerdo a Drovett (1992) es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible (p. 4). Todo tipo de programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es suministrar información y un contenido determinado al cargo o promover la imitación de modelos (p. 229).

Robbins y Judge (2013) indican que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

El área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo (Araujo y Leal, 2007).

Al respecto, Chiavenato (2009) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

**(b) Métodos de evaluación:** Chiavenato (2009) menciona que para emprender un proceso investigativo es indispensable contar con una metodología

de forma tal que el trabajo a desarrollar cuente con un sustento científico. La metodología se refiere en general, a los criterios y procedimientos que guían el trabajo para alcanzar el conocimiento científico de la realidad. Se hace pertinente el uso de técnicas concebidas como el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos, que guiará al investigador en la aplicación de los métodos (p. 207).

Métodos que debemos tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño son:

- **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:** es muy común desdoblarse esos sistemas de evaluación personal de dirección y gerencia y trabajadores por hora. Los métodos más utilizados son:
  - 1) Escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.
  - 2) Elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento
  - 3) El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados
  - 4) Investigación de campo: es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto evaluar el desempeño de los empleados.
  - 5) Métodos de incidentes críticos: es un método bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.
  - 6) Listas de verificación: basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado y estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa, este método funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un

empleado (Chiavenato,2009, pp. 207-216).

(c) **Responsables de la evaluación del desempeño:** Para un supervisor, jefe o gerente es importante evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación directa con sus subordinados. Se puede decir que la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo, además permite apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa (Chiavenato, 2009, p. 203).

Los involucrados en la evaluación del desempeño son:

**El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal, es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

**El Individuo y el Gerente:** las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la evaluación del desempeño, si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y sí el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento,

metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

**El equipo de trabajo:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tomen las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

**Retroalimentación:** El proceso de evaluaciones del desempeño brinda información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal (Chiavenato,2009, pp. 203-205).

### **2.2.3. Micro y pequeña empresa (MYPE)**

La SUNAT (2019) nos señala que las micro y pequeñas empresas es una entidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica, y esto bajo cualquier representación de organización o gestión empresarial que se observa en la legislación vigente, el objetivo de esta entidad es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

#### **Características de la Micro y Pequeña Empresa**

Según el MEF (2019) basandose en la ley N° 30056 señalan que las micro y pequeñas empresas deben situarse en una de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- (a) Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).

- (b) Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT).

### **Importancia de la Micro y Pequeña Empresa**

Sánchez (2008) señala que las micro y pequeñas empresas en el Perú, son un componente muy importante del motor de nuestra economía. A nivel nacional, brindan empleo al 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del producto bruto interno (PBI). Es indudable que abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país, entre las más importantes cabe mencionar su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera en condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre nuestro país.

Aguirre (2009) da a conocer que la microempresa tiene una importancia fundamental tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza, es por ello que se realizan grandes esfuerzos para que puedan acceder a financiamientos y de esta manera puedan surgir con el fin de combatir la pobreza.

### **Tipos de Micro y Pequeña Empresa (MYPE)**

Las MYPE se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Medianas y pequeñas empresas de subsistencia:** son las unidades económicas que no poseen capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital, dedicándose a actividades que no requieren de transformación substancial de materiales o que deben ejecutar dicha transformación con tecnología artesanal. Estas empresas disponen de un flujo de caja vital, pero no impactan de manera significativa en la generación de empleo debidamente remunerado.
- **Medianas y pequeñas empresas de emprendimiento:** son aquellas iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de oportunidad, es decir como una opción superior de autorrealización y de generación de ingresos. Se enfatiza el hecho que los emprendimientos se orientan hacia la innovación, creatividad y

transformación de una situación económica saludable y más deseable ya sea iniciando un negocio o haciendo mejoras para hacer más competitivas las empresas.

- **Medianas y pequeñas empresas de acumulación:** son unidades económicas que poseen la capacidad de generar utilidades para conservar su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa, tienen mayor cantidad de activos y se evidencia una mayor capacidad de generación de empleo (Mendoza, 2011).

### **Crecimiento de Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)**

Para Vigil (2008) el futuro de las MYPES es aún incierto ya que el 90% de su totalidad tienen baja productividad, es decir, el trabajo se mantiene autónomo y con la finalidad de la subsistencia familiar. Esto hace que la empresa tenga muy escaso potencial de crecimiento. La falta de apoyo de parte del sistema bancario es un gran obstáculo ya que los empresarios no piden préstamos grandes con finalidad de expansión debido a las altas tasas de interés actuales y esto genera miedo al aumento de costos. Además, lo único que podría ayudarlos a que tengan un futuro crecimiento sería lograr que los microempresarios informales tomen conciencia de los beneficios que le traería la formalidad, estimulándolos a tomar retos de competitividad, productividad y ampliación de mercados.

Asimismo El Analista (2014) señala que al cierre del año 2011 las MYPES formales ascendían a 1.28 millones, en el 2004 eran solo 650 mil, representaban el 99.3% de empresas formales y empleaban el 59.6% de la población trabajadora. Si a lo anterior se suman las MYPE informales, el total de MYPE en el país ascendían a 2.2 millones, generando en conjunto el 79% del empleo de los trabajadores y una contribución equivalente al 42% del PBI.

Para Andina (2013) más de 1,200 micro y pequeñas empresas se sumarían este año a la cadena exportadora, afirmó el presidente de la Sociedad Peruana de PYME (SPP), Jorge Panizo. Destacó que, a pesar de la situación de los mercados internacionales, unas 2,500 MYPES lograron integrarse al mercado de la



exportación. Estas unidades productivas tuvieron la oportunidad de conseguir nichos de mercado que supieron aprovechar, especialmente en los sectores textil, calzado y maderero, comentó al diario oficial El Peruano. Para el empresario, estos resultados son importantes, considerando que en la actualidad menos del 1% de las microempresas y alrededor del 5% de las pequeñas realizan operaciones directas de exportación.

#### **2.2.4. Sector Servicios, rubro construcción de edificio**

Griffith y Sidwell (1997) nos mencionan que el proceso de la construcción está relacionado con la capacidad y la influencia que el diseñador tiene en el nivel de facilidad de construcción (p. 295).

La construcción es una actividad en la cual se hace uso de múltiples materias primas en todo proceso constructivo, en el que se incluye (mano de obra, maquinarias y herramientas, materiales) se combinan para completar el proyecto de una manera eficaz y eficiente (Glavinich, 1995, p.33).

**Edificios:** Esta definición es tomado como el producto final de todo bien inmueble que haya sido construido, reformado o rehabilitado para ser destinado a vivienda o cualquier otro uso permitido por las normas urbanísticas (Noticias Jurídicas, 1999).

**Equipo:** Unir criterios ambientales en el aprovisionamiento eligiendo materiales, productos y suministros con certificación ambiental.

Priorizar los materiales y productos reciclados (como hormigón armado con áridos reciclados) y reciclables.

Pactar con los proveedores la disminución de envases y la devolución de materiales sobrantes y embalajes con lo que se reducirán los residuos y se beneficiará la reutilización.

Elegir la maquinaria y equipos adecuados para cada trabajo, con bajos niveles de ruido y emisión de gases o con silenciadores instalados

**Personal operativo:** colaborador de la organización, proporcionar un servicio, por medio de un contrato, en función al cargo que se le asigne, ellos pueden ser el

arquitecto, administrador de la construcción, ingeniero, empresa de ingeniería-construcción, contratista general, administrador del proyecto, ingeniero del proyecto, subcontratista, contratista especializado (realiza sólo un tipo de trabajo especializado tal como: electricidad, plomería, pintura, aluminio, etc.). (Torrano, 2005, p.11).

- **Claves para el éxito de una MYPE del sector servicios-rubro construcción de edificios:**
  - La imagen de fiabilidad que transmite la constructora.
  - La eficiencia en la gestión de costes de la obra.
  - La capacidad de gestión del cliente.

### 2.3. Marco conceptual

- **Evaluación del desempeño.** Es un sistema de apreciación de cómo se desempeña una persona dentro del campo laboral y de qué manera llega a explotar todo su potencial de desarrollo en beneficio de la organización (Chiavenato, 2009, p. 202).

**Desempeño Laboral.** Para Robbins y Judge (2013) es programar metas, que permitan mejorar el comportamiento y el desempeño, ayudando a la persona encargadas del puesto a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son más fáciles de conseguir.

- **Gestión de calidad.** Es una herramienta trabajada en los procesos de administración, nos muestra que la gestión implementada por esta herramienta es el inicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, permitiendo planificar los objetivos para mejorar la calidad y el logro de cada meta programada a futuro (Uduando, 1992).

- **Habilidades y capacidades.** La habilidad es un proceso complejo que

requiere de acciones racionales, esto permitirá alcanzar una óptima aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en las situaciones en correspondencia con el objetivo deseado (Maximota, 1962, p. 27).

Las capacidades se definen como una formación poco desarrolladas que limitan la competitividad de las personas para realizar un determinado tipo de actividad que sea de gran utilidad (Rubinstein, 1986, p.393).

- **Comportamiento.** Kantor (1967) para este autor el comportamiento o conducta establece una actividad natural, en este sentido las labores o tareas que el hombre realice sin la intervención de terceras personas y solo por iniciativa propia.

- **Metas y resultados.** La meta debe de constituir y alcanzar objetivos, permitiendo potenciar las capacidades humanas a medida que se empieza a desarrollar el conocimiento y genera confianza y motivación para obtener metas más y más difíciles (Adler, 2005, p. 46).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El diseño del trabajo realizado fue no experimental (transeccional o transversal), porque se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio, será de tipo cuantitativo porque se realizará la recolección de datos fundamentada en la medición de las variables y conceptos las cuales serán representadas mediante números que deberán ser analizadas a través de métodos estadísticos, el nivel será descriptivo porque se relatarán las características respecto a la evaluación del desempeño que se está aplicando en las constructoras del distrito de Huaraz en el 2016.

#### **3.2. Población y muestra**

La población para este estudio fueron los gerentes de las MYPES del sector servicios - rubro construcción de edificios en el distrito de Huaraz. Para la determinación de la muestra, se utilizaron datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Dirección General de Promoción del Empleo, del cual se eligió a 40 constructoras que están consideradas como MYPES, ya que nuestra población fueron los gerentes a quienes se les aplicó las determinadas encuestas, nuestra muestra fue la misma. (Fuente: REMYPE 2015 Relación de Empresas Acreditadas ene-dic-2015).

### 3.3. Definición y Operacionalización de Variables e Indicadores

| Variable principal   | Definición conceptual   | Dimensiones                      | Definición operacional   | Indicadores   | Escala de medición        |                       |
|--|---|----------------------------------|--|---|---------------------------|-----------------------|
| Gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral | *La Gestión de calidad es el conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. | <b>Habilidades y capacidades</b> | La realización de tareas y actividades con eficiencia y eficacia, son condiciones para aprender denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes. | Conocimiento del puesto   | Likert                    |                       |
|  |   |                                  |  | puntualidad   |                           |                       |
|  |   |                                  |  | Capacidad de ejecución  |                           |                       |
|  |   | <b>Comportamiento</b>            |  | Es un movimiento observable del organismo que tiene un efecto en el ambiente, movimiento corporal dirigido a metas. |                           | Desempeño de la tarea |
|  |   |                                  |  |   |                           | Creatividad           |
|  |   |                                  |  |   |                           | Actitud e iniciativa  |
|  | *La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.  | <b>Metas y resultados</b>        | Las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso                                     | Atención a los usuarios   |                           |                       |
|  |   |                                  |  | Cantidad y calidad de trabajo   |                           |                       |
|  |   |                                  |  | Enfoque en los resultados   |                           |                       |
| <b>Variables complementarias</b>                                       | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Dimensión</b>                 | <b>Definición operacional</b>  | <b>indicador</b>  | <b>Escala de medición</b> |                       |
| Perfil de los gerentes   | Son algunas características de los gerentes de las constructoras  |                                  |  | Sexo  | Nominal                   |                       |
|  |   |                                  |  | Edad  | Ordinal                   |                       |
|  |   |                                  |  | Grado de instrucción  | Nominal                   |                       |

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el presente trabajo de investigación se aplicó una encuesta (técnica), mediante el modelo de evaluación del desempeño laboral de Chiavenato (2009) un cuestionario validado (instrumento) estructurado por 27 preguntas y respuestas cerradas. En los cuales: Relacionadas a la información a la variable en estudio que es el modelo de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.

#### **3.5. Plan de análisis|**

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a los informantes o fuentes los cuales fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y gráficas y el análisis estadístico.

### 3.6. Matriz de Consistencia

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | VARIABLE  | POBLACIÓN Y MUESTRA  | METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN  | INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO   |
|--|---|---|--|---|---|
| ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de la evaluación del desempeño laboral en las micro y pequeñas empresas del sector servicios -rubro construcción de edificios en el distrito de Huaraz, 2016? | <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016</p> <p><b>ESPECÍFICOS: (a)</b> Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016 <b>(b)</b> Determinar las principales características de la Gestión de Calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016</p> | Caracterización de la gestión de calidad bajo el proceso de la evaluación del desempeño laboral | <p><b>Población:</b></p> <p>La población para este estudio fueron 40 gerentes de las constructoras del distrito Huaraz.</p> <p><b>Fuente:</b></p> <p>Ministerio de trabajo y promoción del empleo. REMYPE 2015 Relación de Empresas Acreditadas ene-dic-2015</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Debido a que la población de este rubro fueron 40 gerentes de las constructoras, mi muestra fue la misma.</p> | <p><b>Tipo de la investigación:</b> Fue descriptivo porque se realizó la recolección de datos fundamentada en la medición de las variables y conceptos las cuales fueron representadas mediante números que fueron analizados a través de métodos estadísticos.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Fue cuantitativo porque preciso las características de la evaluación del desempeño de las MYPES, rubro constructoras de la ciudad de Huaraz 2016.</p> <p><b>Diseño:</b> La investigación fue no experimental (transeccional o transversal), porque se recolectó los datos en un sólo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio.</p> | <p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Cuestionario</p> |

### **3.7. Principios éticos**

La investigación fue basada en datos reales, con principios de confiabilidad, la información fue confidencial no divulgada respeta el principio de confidencialidad de los datos de cada organización y la propiedad intelectual. Hace hincapié a los principios éticos y originalidad toda información utilizada en la presente investigación fue única y exclusivamente con fines académicos.



## IV. Resultados

### 4.1. Encuesta aplicada a los gerentes de las MYPES

Referente a las características de los gerentes de las MYPES de construcción de edificios

Tabla 1. *Distribución según la edad de los gerentes de las MYPES*

| Datos            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|------------------|---------------------|--------------------------------|
| De 21 a 40 años  | 13                  | 32                             |
| De 41 a 60 años  | 25                  | 63                             |
| De 61 años a mas | 2                   | 5                              |
| Total            | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

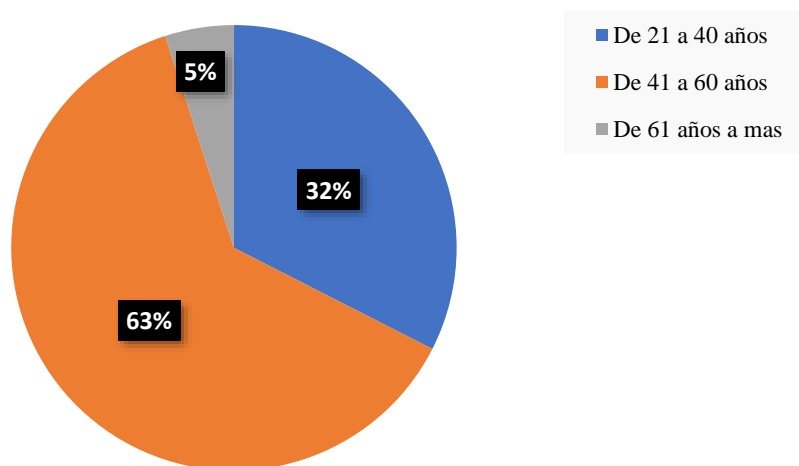


figura 1. *Distribución según la edad de los gerentes de las MYPES*

Fuente. Tabla 1.

Interpretación. El 63% de los gerentes encuestados tiene de 41 a 60 años, seguido por el 32% de 21 a 40 años y un 5.00% que son de 61 años a más.

Tabla 2. Distribución según el sexo de los gerentes de las MYPES

| Datos     | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa<br>Porcentual |
|-----------|---------------------|-----------------------------------|
| Masculino | 36                  | 90                                |
| Femenino  | 4                   | 10                                |
| Total     | 40                  | 100                               |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

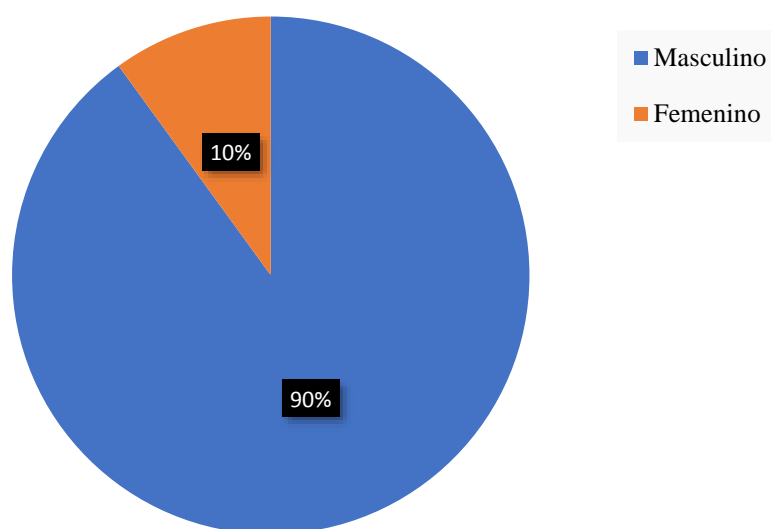


figura 2. Distribución según el sexo de los gerentes de las MYPES

Fuente. Tabla 2.

Interpretación. El 90% de gerentes de estas MYPES son de sexo masculino y un 10% del sexo femenino.

Tabla 3. *Apreciación según el Grado de instrucción de los gerentes de las MYPES*

| Datos                                  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--|---------------------|--------------------------------|
| Sup. No Univ.<br>(Completa)(Incomplet) | 8                   | 20                             |
| Sup. Univ.<br>(Completa)(Incomplet)    | 32                  | 80                             |
| Total                                  | 40                  | 100                            |

Fuente: *Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES*

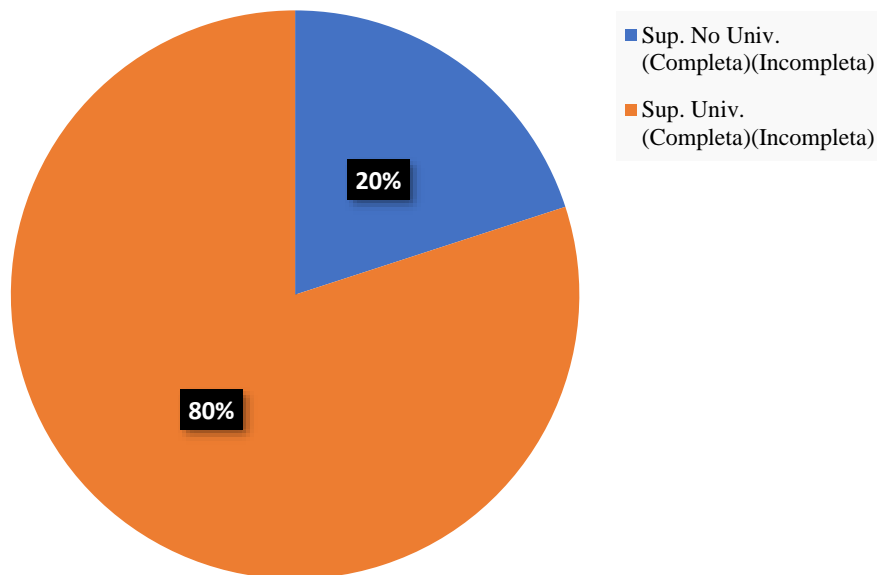


figura 3. *Apreciación según el grado de instrucción de los gerentes de las MYPES*

Fuente. *Tabla 3.*

Interpretación. El 80% manifiesta tener un grado de instrucción Superior Universitario (Completa) (Incompleta) y un 20% Superior no Universitario (Completa) (Incompleta).

Tabla 4. Distribución según apreciación si usted está capacitado para ostentar el puesto que tiene actualmente

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| A veces      | 12                  | 30                             |
| Casi siempre | 21                  | 52,5                           |
| Siempre      | 7                   | 17,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

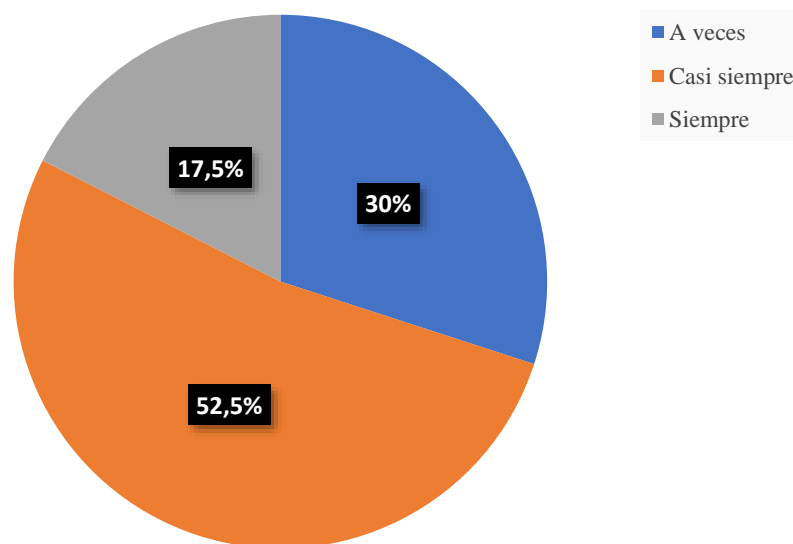


figura 4. Distribución según apreciación si usted está capacitado para ostentar el puesto que tiene actualmente.

Fuente. Tabla 4.

Interpretación. El 52,5% de gerentes manifiesta que casi siempre los trabajadores se encuentran capacitados para ostentar el puesto que tienen actualmente, seguido por un 30% que sólo a veces y un 17.5% que siempre.

Tabla 5. Distribución según apreciación si Usted tiene definida las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 7                   | 17,5                           |
| Casi siempre | 18                  | 45                             |
| Siempre      | 13                  | 32,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

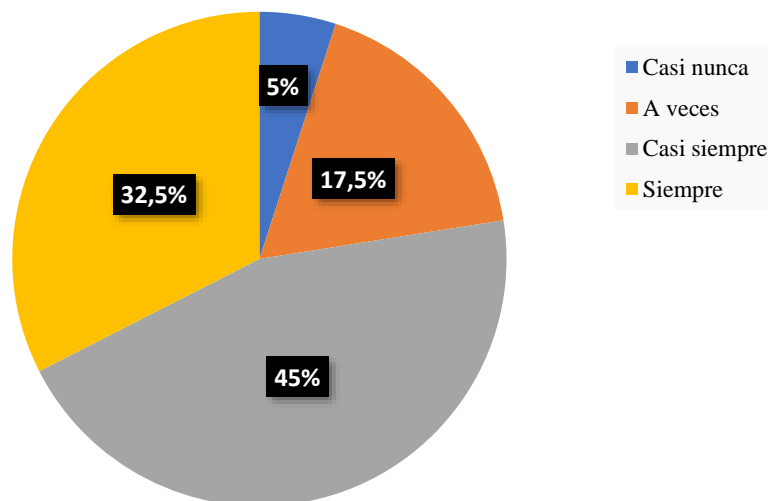


figura 5. Distribución según apreciación si Usted tiene definida las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

Fuente. Tabla 5.

Interpretación. El 45% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen definidas las funciones y responsabilidades de su puesto, el 32,5% que siempre, el 17,5% que sólo a veces y el 5% que casi nunca.

Tabla 6. Distribución según apreciación si usted se siente realizado en su puesto de trabajo

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 1                   | 2,5                            |
| A veces      | 11                  | 27,5                           |
| Casi siempre | 18                  | 45                             |
| Siempre      | 10                  | 25                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

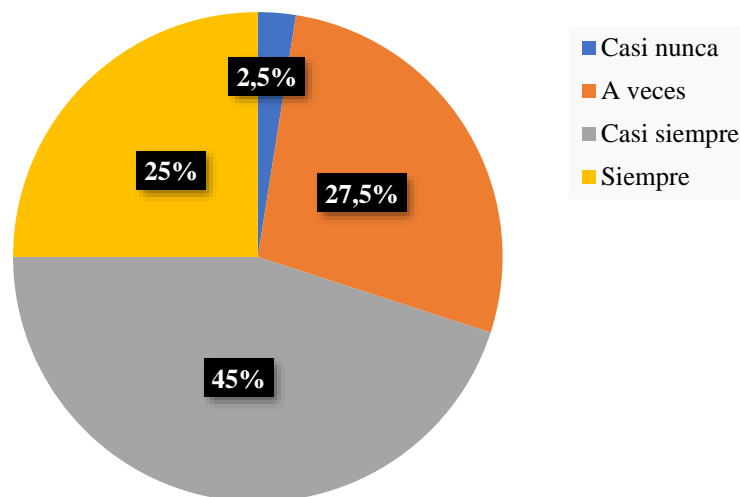


figura 6. Distribución según apreciación si usted se siente realizado en su puesto de trabajo

Fuente. Tabla 6.

Interpretación. El 45% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre se sienten realizados en su puesto de trabajo, el 27, 5% que sólo a veces, el 25% que siempre y un 2,50% que casi nunca.

Tabla 7. Distribución según apreciación si usted es puntual en la hora de ingreso a su institución

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Casi siempre | 20                  | 50                             |
| Siempre      | 9                   | 22,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

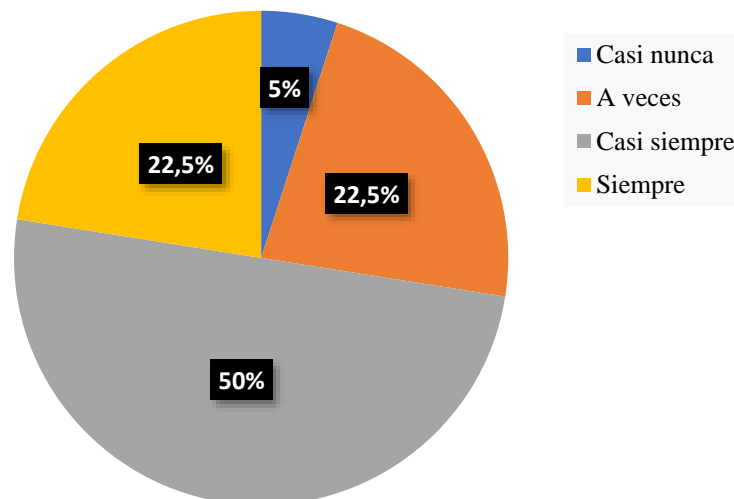


figura 7. Distribución según apreciación si usted es puntual en la hora de ingreso a su institución

Fuente. Tabla 7.

Interpretación. El 50% de los gerentes manifiesta que los colaboradores casi siempre son puntuales en la hora de ingreso a su institución, el 22,5% que sólo a veces, el 22,5% que siempre y un 5,00% que casi nunca.

Tabla 8. Distribución según apreciación si los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 11                  | 27,5                           |
| Casi siempre | 17                  | 42,5                           |
| Siempre      | 10                  | 25                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

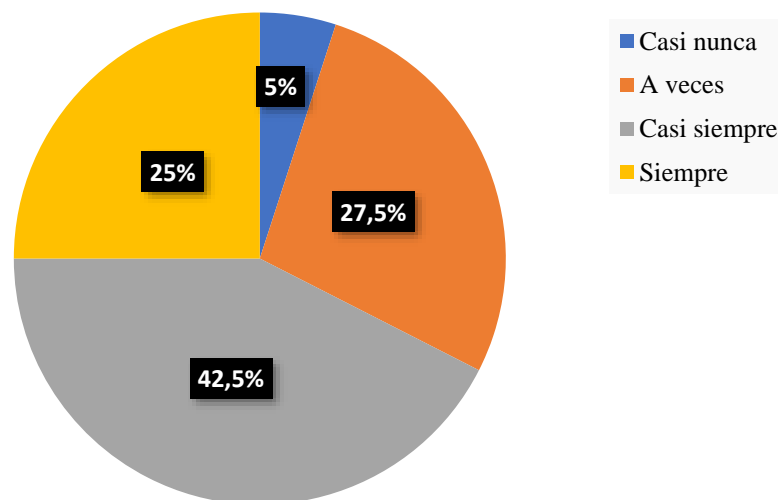


figura 8. Distribución según apreciación si los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente

Fuente. Tabla 8.

Interpretación. El 42,5% de gerentes encuestados manifiesta que los trabajadores casi siempre los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente, el 27,5% que sólo a veces, el 25% que siempre y el 5% que casi nunca.



Tabla 9. Distribución según apreciación si usted cumple con su horario normal de trabajo

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 3                   | 7,5                            |
| A veces      | 7                   | 17,5                           |
| Casi siempre | 16                  | 40                             |
| Siempre      | 14                  | 35                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

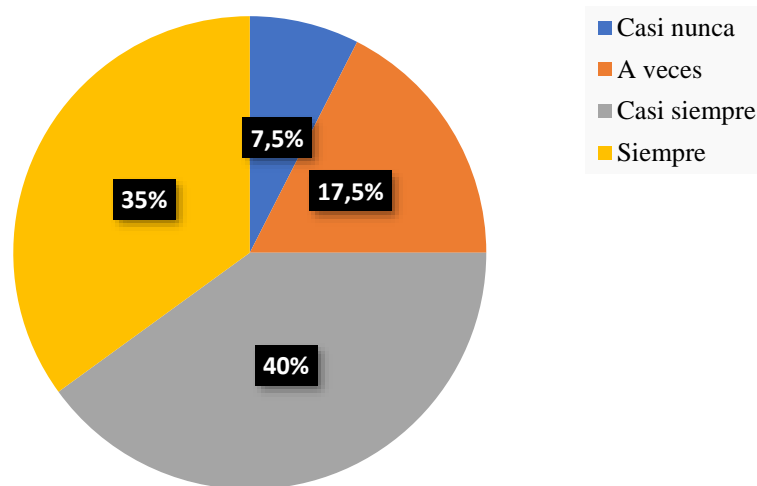


figura 9. Distribución según apreciación si usted cumple con su horario normal de trabajo

Fuente. Tabla 9.

Interpretación. El 40% manifiesta que casi siempre lo trabajadores cumplen con su horario normal de trabajo, el 35% que siempre, un 17,5% que sólo a veces y un 7,5% que casi nunca.

Tabla 10. Distribución según apreciación si tiene usted habilidades para decidir

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 4                   | 10                             |
| A veces      | 7                   | 17,5                           |
| Casi siempre | 19                  | 47,5                           |
| Siempre      | 10                  | 25                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

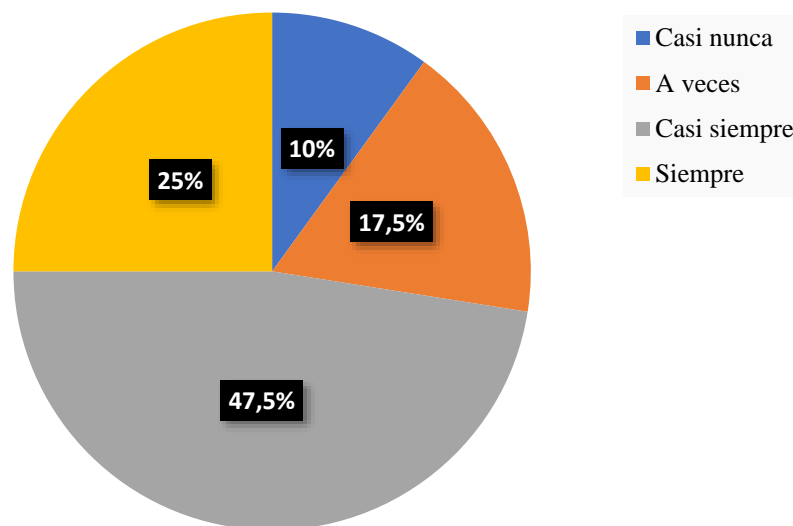


figura 10. Distribución según apreciación si tiene usted habilidades para decidir

Fuente. Tabla 10.

Interpretación. El 47,5% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen habilidades para decidir, el 25% que siempre, el 17,5% que sólo a veces y el 10% que casi nunca.

Tabla 11. *Distribución según apreciación si usted puede manejar más de un problema con eficiencia*

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 6                   | 15                             |
| A veces      | 3                   | 7,5                            |
| Casi siempre | 18                  | 45                             |
| Siempre      | 13                  | 32,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

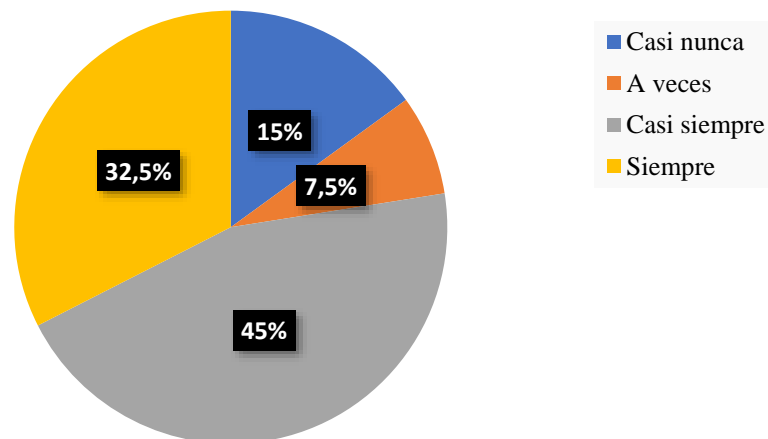


figura 11. *Distribución según apreciación si usted puede manejar más de un problema con eficiencia*

Fuente. Tabla 11.

Interpretación. Del total de gerentes encuestados se observa que el 45,00% manifiesta que casi siempre los trabajadores pueden manejar más de un problema con eficiencia, el 32,5% que sólo a veces, el 15% que casi nunca y el 7.5% que sólo a veces.

Tabla 12. Distribución según apreciación si usted acepta la delegación de funciones

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa<br>Porcentual |
|--------------|---------------------|-----------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                                 |
| A veces      | 11                  | 27,5                              |
| Casi siempre | 17                  | 42,5                              |
| Siempre      | 10                  | 25                                |
| Total        | 40                  | 100                               |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

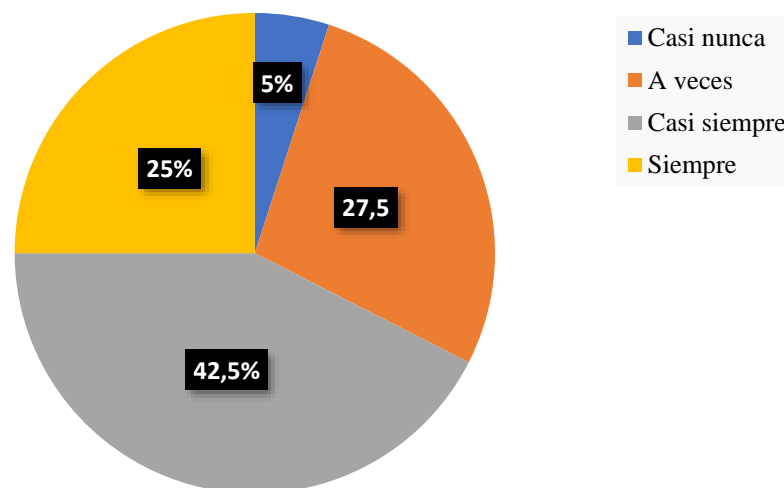


figura 12. Distribución según apreciación si usted acepta la delegación de funciones

Fuente. Tabla 12.

Interpretación. El 42,5% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre aceptan la delegación de funciones, el 27,5% que sólo a veces, el 25% que siempre y el 5% que casi nunca.

Tabla 13. Distribución según apreciación si usted es eficiente en las tareas encomendadas

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 16                  | 40                             |
| Casi siempre | 16                  | 40                             |
| Siempre      | 6                   | 15                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

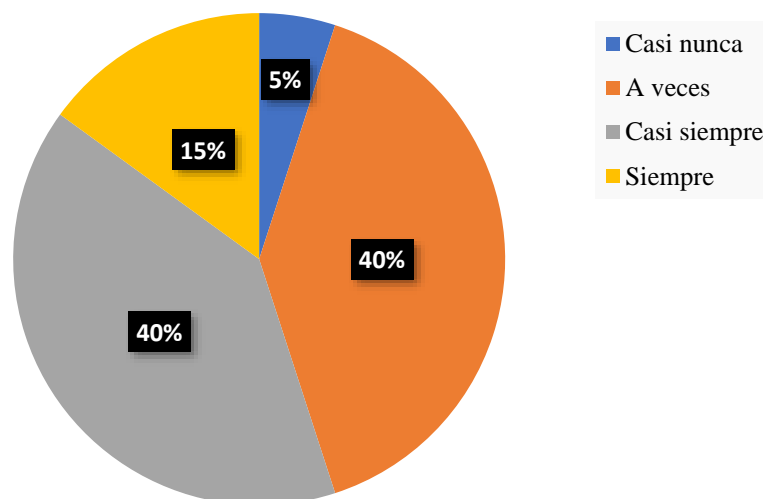


figura 13. Distribución según apreciación si usted es eficiente en las tareas encomendadas

Fuente. Tabla 13.

Interpretación. El 40% de gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores sólo a veces son eficientes en las tareas encomendadas, el 40% que casi siempre, el 15% que siempre y el 5% casi nunca.

Tabla 14. Distribución según apreciación si usted hace uso de las TIC en sus labores diarias

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 6                   | 15                             |
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Casi siempre | 12                  | 30                             |
| Siempre      | 13                  | 32,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

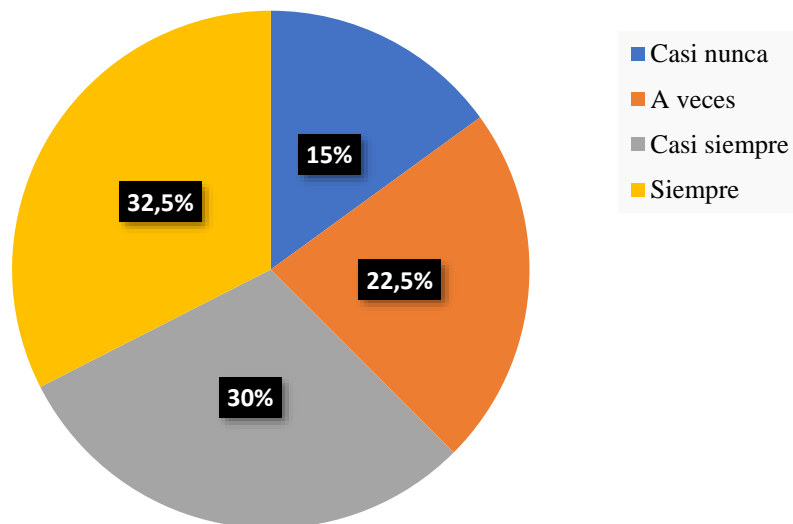


figura 14. Distribución según apreciación si usted hace uso de las TIC en sus labores diarias

Fuente. Tabla 14.

Interpretación. El 32,5% de gerentes siempre hacen uso de las TIC en sus labores diarias, el 30% que casi siempre, el 22,5% que sólo a veces y el 15% que siempre.

Tabla 15. Distribución según apreciación si usted conoce perfectamente las tareas que realiza

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 15                  | 37,5                           |
| Casi siempre | 13                  | 32,5                           |
| Siempre      | 10                  | 25                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

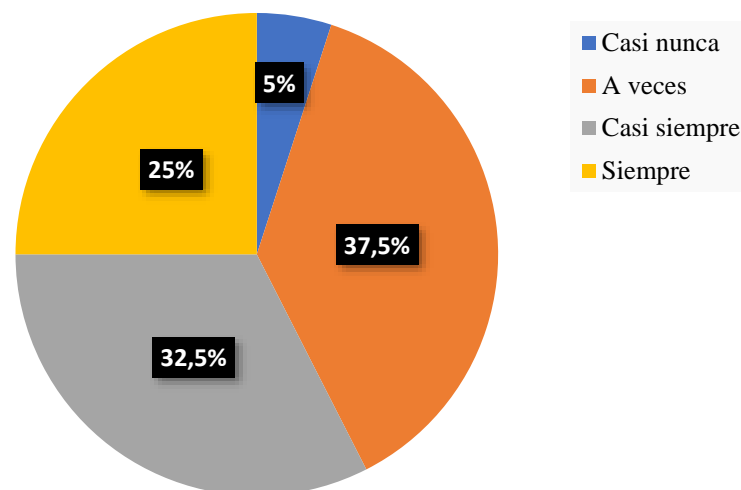


figura 15. Distribución según apreciación si usted conoce perfectamente las tareas que realiza

Fuente. Tabla 15.

Interpretación. El 37,5% de gerentes manifiesta que los trabajadores casi siempre conocen perfectamente las tareas que realizan, el 32, 5% que casi siempre, el 25% que siempre y el 5% que nunca.

Tabla 16. Distribución según apreciación si propone usted ideas creativas

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 15                  | 37,5                           |
| Casi siempre | 16                  | 40                             |
| Siempre      | 7                   | 17,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

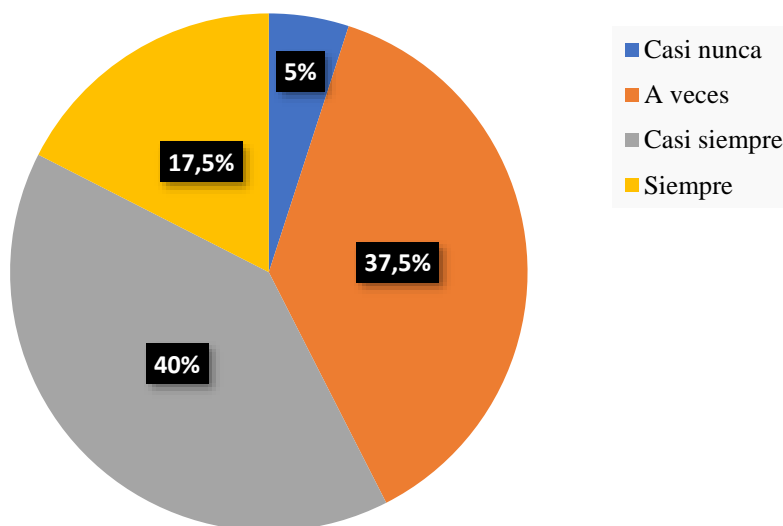


figura 16. Distribución según apreciación si propone usted ideas creativas

Fuente. Tabla 16.

Interpretación. El 40% de gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores proponen ideas creativas, el 37,5% que sólo a veces, el 17,5% que siempre y el 5% que casi nunca.



Tabla 17. Distribución según apreciación si usted ensaya nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo que realiza

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 7                   | 17,5                           |
| A veces      | 10                  | 25                             |
| Casi siempre | 12                  | 30                             |
| Siempre      | 11                  | 27,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

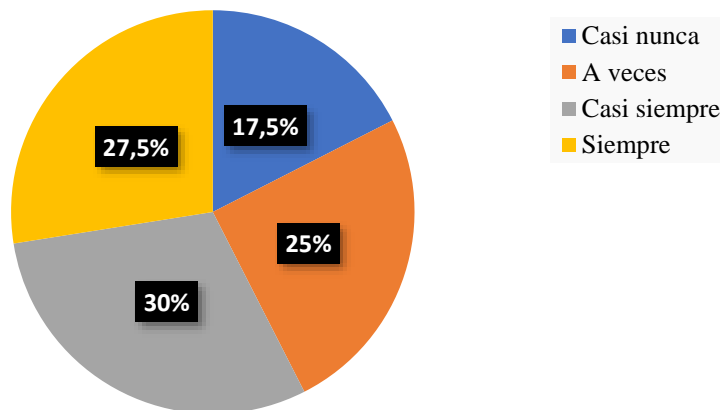


figura 17. Distribución según apreciación si usted ensaya nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo que realiza

Fuente. Tabla 17.

Interpretación. El 30% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre ensayan nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo, el 27,5% que siempre, el 25% que sólo a veces y el 17.5% que casi nunca.

Tabla 18. *Distribución según apreciación si tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él*

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia          |
|--------------|---------------------|---------------------|
|              |                     | Relativa Porcentual |
| Casi nunca   | 2                   | 5                   |
| A veces      | 13                  | 32,5                |
| Casi siempre | 15                  | 37,5                |
| Siempre      | 10                  | 25                  |
| Total        | 40                  | 100                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

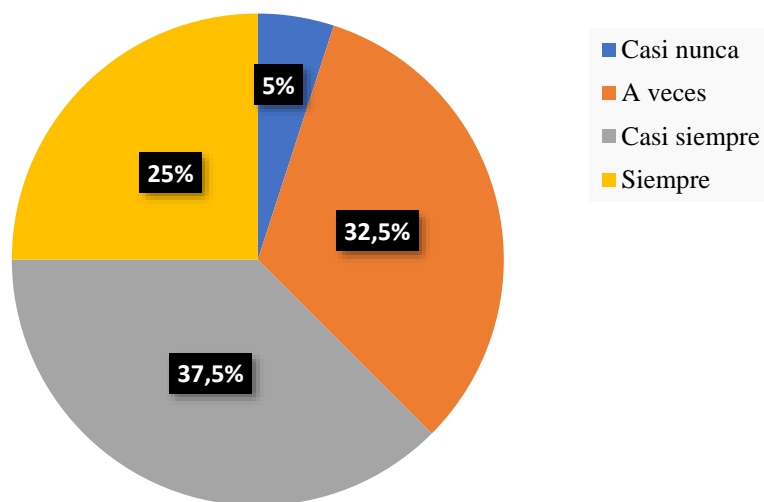


figura 18. *Distribución según apreciación si tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él*

Fuente. Tabla 18.

Interpretación. El 37% de gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él, el 32,5% que a veces, el 25% que siempre y el 5% que casi nunca.

Tabla 19. Distribución según apreciación si usted motiva a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento.

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 13                  | 32,5                           |
| Casi siempre | 17                  | 42,5                           |
| Siempre      | 8                   | 20                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

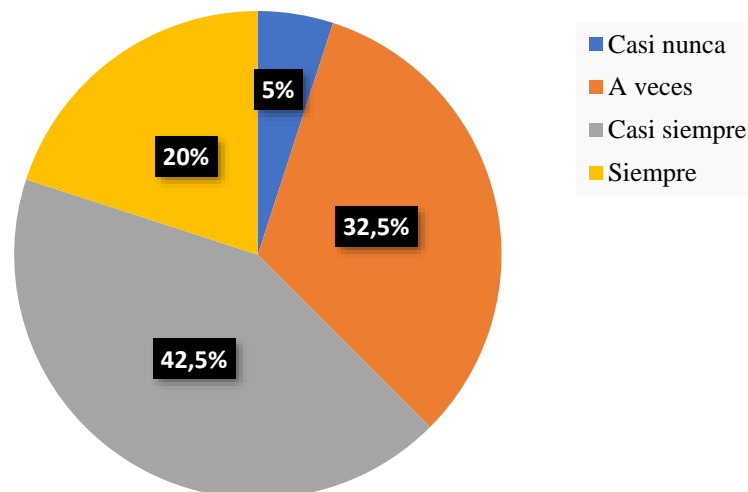


figura 19. Distribución según apreciación si usted motiva a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento

Fuente. Tabla 19.

Interpretación. El 42,5% de gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre motivan a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento, el 32,5% que sólo a veces, el 20% que siempre y el 5% que casi nunca.

Tabla 20. Distribución según apreciación si usted puede trabajar bajo presión

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 7                   | 17,5                           |
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Casi siempre | 14                  | 35                             |
| Siempre      | 10                  | 25                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

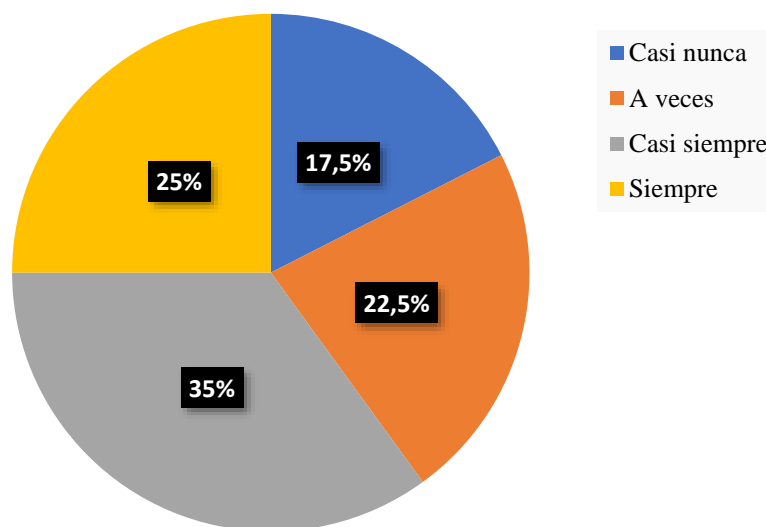


figura 20. Distribución según apreciación si usted puede trabajar bajo presión

Fuente. Tabla 20.

Interpretación. El 35% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores pueden trabajar bajo presión, el 25% que siempre, el 22,5% que sólo a veces y el 17.5% que casi nunca.

Tabla 21. *Distribución según apreciación si usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución*

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 3                   | 7,5                            |
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Casi siempre | 21                  | 52,5                           |
| Siempre      | 7                   | 17,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

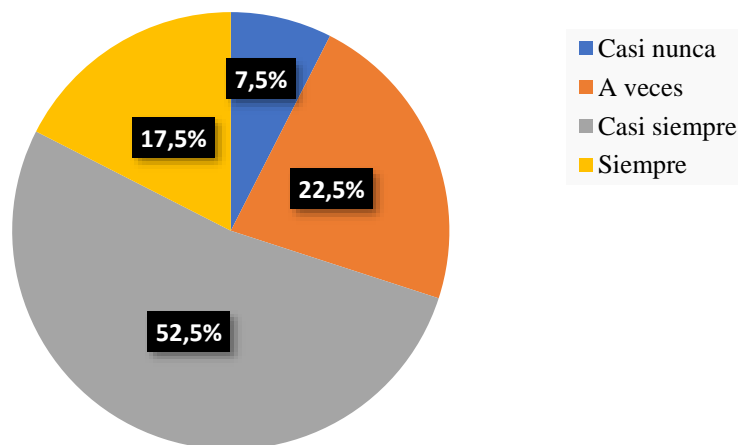


figura 21. *Distribución según apreciación si usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución*

Fuente. *Tabla 21.*

Interpretación. El 52,5% de gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre se encuentran en condición de adaptarse eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución, el 22,5% que a veces, el 17,5% que siempre y el 7.5% que casi nunca.

Tabla 22. Distribución según apreciación si usted atiende correctamente a los usuarios

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| A veces      | 10                  | 25                             |
| Casi siempre | 24                  | 60                             |
| Siempre      | 6                   | 15                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

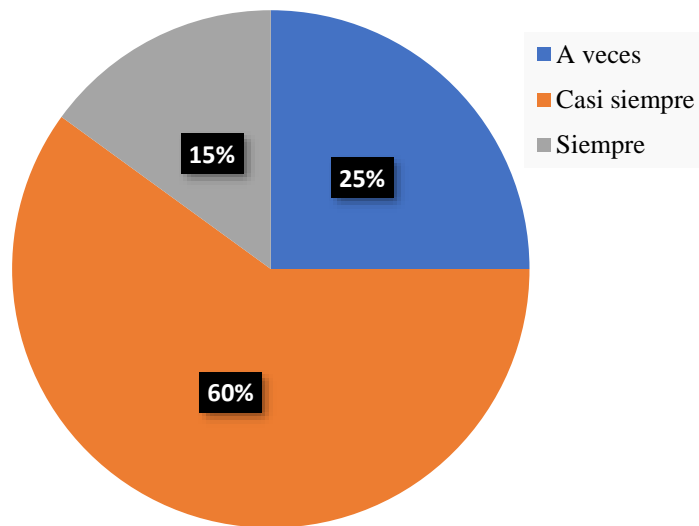


figura 22. Distribución según apreciación si usted atiende correctamente a los usuarios

Fuente. Tabla 22.

Interpretación. El 60% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre atienden correctamente a los usuarios, el 25% que a veces y el 15% que siempre.

Tabla 23. Distribución según apreciación si usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
|              |                     | Porcentual          |
| Casi nunca   | 4                   | 10                  |
| A veces      | 5                   | 12,5                |
| Casi siempre | 18                  | 45                  |
| Siempre      | 13                  | 32,5                |
| Total        | 40                  | 100                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

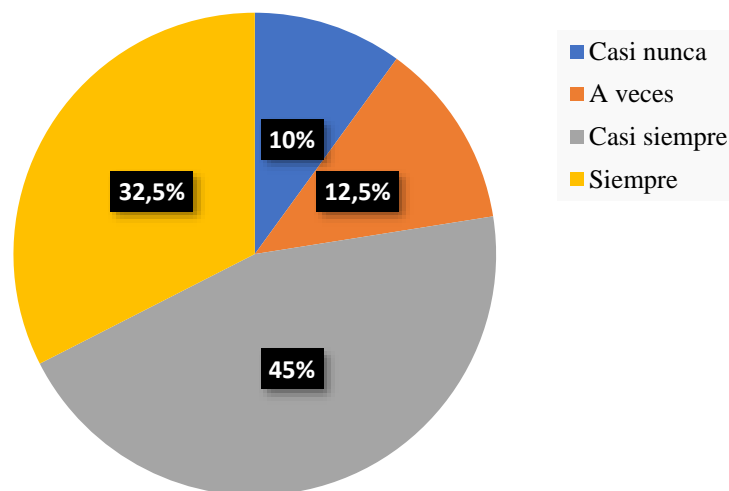


figura 23. Distribución según apreciación si usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios

Fuente. Tabla 23.

Interpretación. El 45% de gerentes manifiesta que casi siempre los trabajadores se encuentran en la condición de escuchar y atender los problemas y quejas de los usuarios, el 32,5% que siempre, el 12,5% que sólo a veces y el 10% casi nunca.

Tabla 24. Distribución según apreciación si usted establece buenas relaciones con los usuarios

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 11                  | 27,5                           |
| Casi siempre | 16                  | 40                             |
| Siempre      | 11                  | 27,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

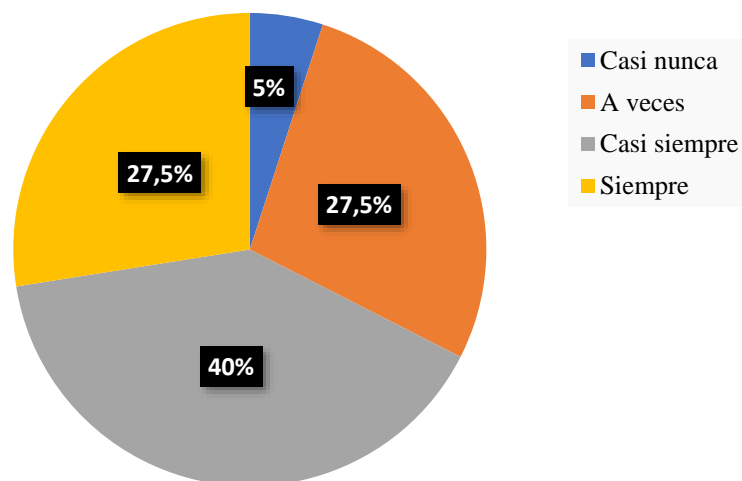


figura 24. Distribución según apreciación si usted establece buenas relaciones con los usuarios

Fuente. Tabla 24.

Interpretación. El 45% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre establecen buenas relaciones con los usuarios, el 27,5% que a veces, el 27,5% que siempre y el 5% que casi nunca.



Tabla 25. Distribución según apreciación si los resultados de sus trabajos son de calidad

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Siempre      | 22                  | 55                             |
| Casi siempre | 9                   | 22,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

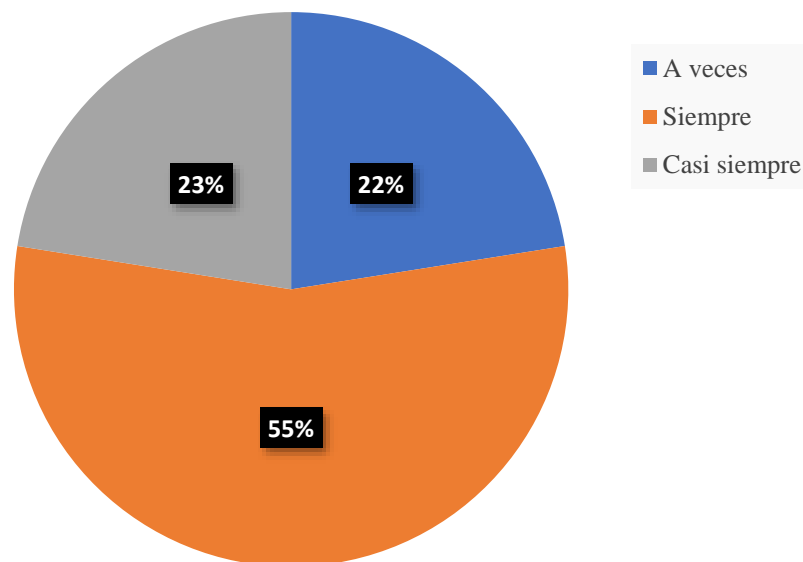


figura 25. Distribución según apreciación si los resultados de sus trabajos son de calidad

Fuente. Tabla 25.

Interpretación. El 55% de gerentes manifiestan que siempre los resultados de sus trabajos son de calidad, el 22,5% que a veces y el 22.5% que casi siempre.

Tabla 26. Distribución según apreciación si usted mantiene atención en su trabajo

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 6                   | 15                             |
| Casi siempre | 19                  | 47,5                           |
| Siempre      | 13                  | 32,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

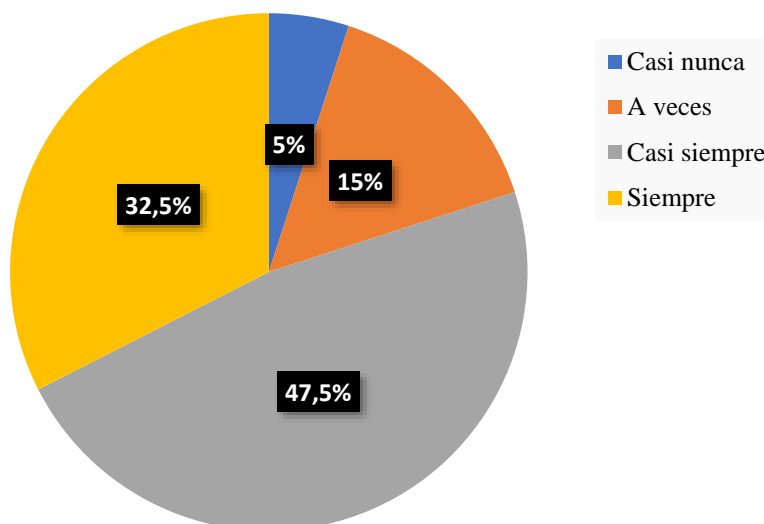


figura 26. Distribución según apreciación si usted mantiene atención en su trabajo

Fuente. Tabla 26.

Interpretación. El 47,5% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre mantienen atención en su trabajo, el 32,5% que siempre, el 15% que sólo a veces y el 5% que casi nunca.

Tabla 27. Distribución según apreciación si la a cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 3                   | 7,5                            |
| A veces      | 9                   | 22,5                           |
| Casi siempre | 20                  | 50                             |
| Siempre      | 8                   | 20                             |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

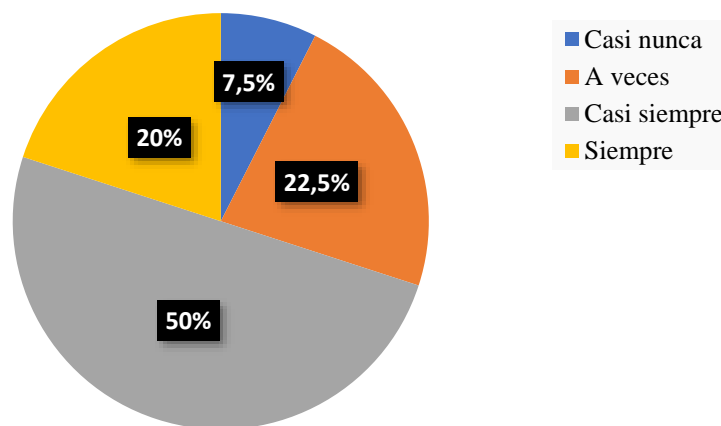


figura 27. Distribución según apreciación si la a cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades

Fuente. Tabla 27.

Interpretación. El 50% de gerentes de las MYPES manifiestan que los trabajadores casi siempre la cantidad de trabajo que tienen se ajusta a sus posibilidades, el 22,5% que a veces, el 20,00% que siempre y el 7.50% casi nunca.

Tabla 28. Distribución según apreciación si usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 3                   | 7,5                            |
| A veces      | 10                  | 25                             |
| Casi siempre | 20                  | 50                             |
| Siempre      | 7                   | 17,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

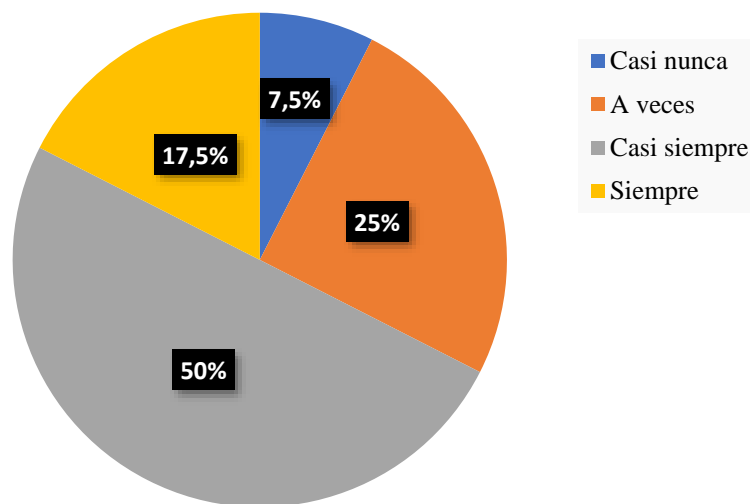


figura 28. Distribución según apreciación si usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados

Fuente. Tabla 28.

Interpretación. El 50% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados, el 25% que a veces, el 17% que siempre y el 7.5% que casi nunca.

Tabla 29. Distribución según apreciación si usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa<br>Porcentual |
|--------------|---------------------|-----------------------------------|
| Casi nunca   | 6                   | 15                                |
| A veces      | 8                   | 20                                |
| Casi siempre | 17                  | 42,5                              |
| Siempre      | 9                   | 22,5                              |
| Total        | 40                  | 100                               |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

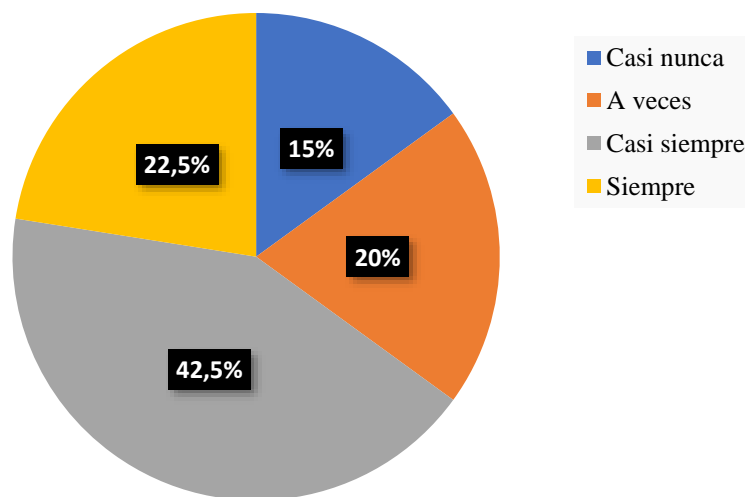


figura 29. Distribución según apreciación si usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo

Fuente. Tabla 29.

Interpretación. El 42,5% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre se responsabilizan de los resultados de su trabajo, el 22,5% que siempre, el 20% que sólo a veces y el 15% que casi nunca.

Tabla 30. Distribución según apreciación si usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados

| Datos        | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa Porcentual |
|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Casi nunca   | 2                   | 5                              |
| A veces      | 8                   | 20                             |
| Casi siempre | 19                  | 47,5                           |
| Siempre      | 11                  | 27,5                           |
| Total        | 40                  | 100                            |

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES

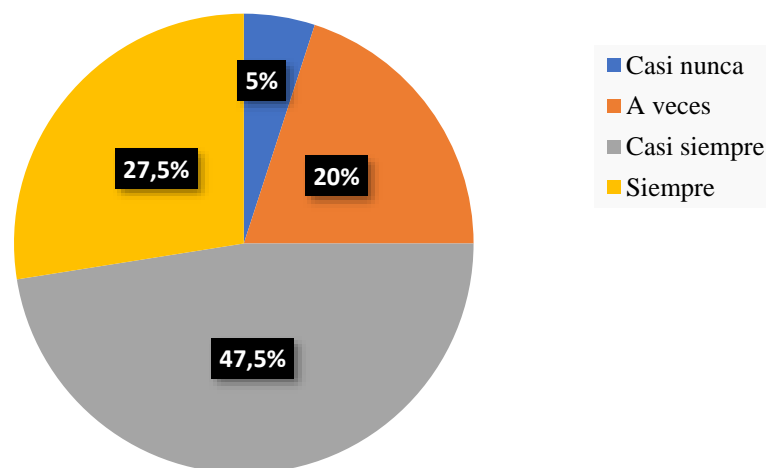


figura 30. Distribución según apreciación si usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados

Fuente. Tabla 30.

Interpretación. El 47,5% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen un rendimiento considerable en sus resultados, el 27,5% que siempre, el 20% que sólo a veces y el 5% que casi nunca.

## 4.2. Análisis de resultados

### **Referente a las características de los representantes de las MYPES.**

En relación a la edad: El 63% de los gerentes encuestados tiene de 41 a 60 años (tabla 1), dichos resultados coinciden con los hallados por Barreto (2015) quien manifiesta que el 49% manifestaron tener entre 41 a 59 años de edad, asimismo discrepa con Luna (2017) la cual indica que el 70% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen de 31 a 50 años de edad, de la misma forma contrastan con los de Haro (2018) quien expone que el 54,5% oscilan de 41 a 50 años de edad. De los resultados podemos deducir que la mayoría de las MYPES del sector Construcción de edificios están representadas y administradas por personas mayores que se encuentran en condición de dirigir la empresa, pero al momento de incursionar a este sector y ocupar el cargo establecido, son resistentes al cambio en las actividades que produce el sector.

En relación al sexo: El 90% de gerentes de son de sexo masculino (tabla 2), dichos resultados contrastan con los hallados por Barreto (2015) quien indica que el 69% son varones, asimismo discrepa con Haro (2018) quien expone que el 81,8% de los representantes de estas MYPES son varones, asimismo contrastan con los de Luna (2017) la cual indica que el 100% son de sexo masculino. De los resultados podemos deducir que la mayoría de las MYPES está representada por el sexo masculino y es favorable para el sector por las características y condiciones del trabajo, porque se requiere de un mayor esfuerzo físico, trabajo de campo, estar al pendiente de los accesorios, materiales y herramientas con las que no cuente la empresa.

En relación al Grado de instrucción: El 80% manifiestan tener un grado de instrucción Superior Universitario (Completa) (Incompleta) (tabla 3), los resultados mencionados contrastan con los hallados por Barreto (2015) quien indica que el 42.9% cuentan con estudios superior universitario incompleto, asimismo discrepa con Haro (2018) quien revela que el 54,5% tienen educación universitaria (completa) (incompleta), asimismo contrastan con los de Luna (2017) la cual indica

que el 90% señalan que tiene como grado de instrucción superior no universitario. De los resultados podemos deducir que el sector construcción de edificios en Huaraz está representada por personales con estudios superior universitario, quienes tienen conocimientos previos de como motivar y realizar actividades para que el personal llegue a desarrollar sus habilidades y conocimientos, integrarse y comprometerse con la empresa mejorando su desempeño laboral y obteniendo resultados favorables.

### **Referente a la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación del desempeño laboral.**

Respecto al conocimiento del puesto, el 52,5% de gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores se encuentran capacitados para ostentar el puesto que tienen actualmente (tabla 4), resultado que discrepa Nash (1989) quien menciona que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos; asimismo, datos encontrados por Chiavenato (2007) menciona que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, plasmada de forma sistemática y organizada, por el cual las personas obtienen conocimientos, explotan sus habilidades y competencias de acuerdo a los objetivos establecidos, de la misma forma Dessler (1998) expone que la capacitación proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. De los resultados podemos deducir que las constructoras de edificios deben de realizar capacitaciones a su personal, esto les permitirá explotar áreas del individuo de manera que logrará conducirles a una mayor productividad en beneficio de la constructora.

El 45% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen definidas las funciones y responsabilidades de su puesto (tabla 5), resultado que discrepa Chiavenato (2009) quien menciona que la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal), dichos resultados contrastan con los



planteados por Álvarez (2010) quien indica que un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no solo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deben desempeñar en los puestos a ocupar, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo. Asimismo, los datos obtenidos por Catalina (2015) menciona que las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su puesto de trabajo, esto nos da a entender que la gran mayoría de los trabajadores realizan sus tareas y responsabilidades de acuerdo a sus conocimientos y son ubicados en la empresa de acuerdo a su perfil de trabajo. Del resultado obtenido podemos sugerir que las constructoras necesitan asignar funciones y responsabilidades a los trabajadores, esto permitirá que cada uno sea más crítico, pueda generar ideas creativas, llevar un registro y coordinar cada actividad, mejorando cada proyecto de manera considerable.

El 45% de los gerentes de estas MYPES manifiestan que los trabajadores casi siempre se sienten realizados en su puesto de trabajo (tabla 6), resultado que discrepa Davis y Newstrom (1991) quienes mencionan que la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Los resultados nos permiten sugerir que las empresas necesitan que sus colaboradores se sientan realizados en el puesto de trabajo, gracias a ello las actitudes y comportamientos que asumirán los empleados facilitará el logro de cada objetivo y los procesos dentro de las constructoras no se verán comprometidos.

Respecto a la Puntualidad el 50% de los gerentes manifiestan que los colaboradores casi siempre son puntuales en la hora de ingreso a su institución (tabla 7), resultado

que discrepan Robbins y Judge (2013) quienes nos mencionan que el desempeño de las tareas se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Asimismo, datos obtenidos por Robbins y Coulter (2010) mencionan que todos los grupos tienen normas, las cuales son estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. Las normas dictan cosas como niveles de resultados laborales, ausentismo, puntualidad y grado de socialización en el trabajo. De la misma forma Chiavenato (2009) expone que el desempeño de las personas se evalúa por factores previamente definidos y valorados, que se presenta a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. De los resultados podemos deducir que el sector Construcción de edificios en Huaraz necesitan ser más rigurosos al momento de controlar el ingreso de los trabajadores, esto ayudará a que cada uno de los integrantes pueda confiar en esa persona puntual, en este caso permitirá que el trabajador sea más ordenado en las actividades que realiza, una de las cualidades que identifica a la persona puntual.

El 42,5% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre los trabajos que se les encomienda a los trabajadores son entregados puntualmente (tabla 8), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes nos mencionan que el desempeño de las tareas se debe de realizar cumpliendo los plazos establecidos porque contribuyen a la producción de un bien o servicio. Asimismo, discrepa con Cadenas (2014) quien menciona que en ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo empiezan a perder el verdadero sentido de la labor que realizan, por la falta de comprensión y el impacto que ofrece su trabajo queda reducido a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que en determinadas ocasiones no son valoradas lo suficiente por parte de los encargados del trabajo. Para Quishpe (2013) la puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación del trabajador respecto a su empleador. Así lo recoge la legislación laboral en la mayoría de los países, estados o ciudades. De estos resultados podemos manifestar que las constructoras tienen

que poner mayor énfasis en la puntualidad de los colaboradores esto ayudará a lograr avances en cada objetivo. La puntualidad demuestra que los trabajadores están comprometidos con las actividades encomendadas.

El 40% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores cumplen con su horario normal de trabajo (tabla 9), resultado que discrepa Benavides (1992) quien distingue y define tres tipos de absentismo: ordinario (falta de asistencia al trabajo cuyo origen está en el propio empleado: enfermedad, accidentes, permisos no pagados, faltas imprevistas, impuntualidad), técnico (ausencia del puesto de trabajo debido a una serie de motivos amparados por normas legales o de convenio: permisos pagados, revisiones médicas, tareas de representación sindical etc.) e inducido (cuyo origen está en la propia organización de la empresa: paradas, mala planificación). Asimismo, discrepan con los hallados por Robbins y Judge (2013) quienes nos indican que el desempeño de las actividades tiene que desarrollarse, aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. De la misma forma Chiavenato (2009) expresa que las personas se evalúan por factores previamente definidos y valorados que son Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad. De los resultados podemos deducir que el incumplir el horario establecido por las constructoras puede atrasar en cada proceso establecido, poniendo en peligro las finanzas y el trabajo.

Respecto a la Capacidad de Ejecución el 47,5% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen habilidades para decidir (tabla 10), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) en su libro “Administración”, afirman que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los trabajadores es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Asimismo, en el resultado obtenido por Araujo y Leal (2007) mencionan que en el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y

demuestre al desarrollar su trabajo. Resultados que coinciden con los hallados por Chiavenato (2009) en su libro “administración de recursos humanos”, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. De los resultados podemos deducir que las constructoras de edificios en Huaraz deben de desarrollar y potenciar las habilidades de los colaboradores, con programas de capacitación sobre los trabajos que se les encomendará, el desarrollo de estas habilidades laborales requiere de tiempo y esfuerzo, por lo cual el trabajador debe de estar dispuesto y comprometido en aumentar su conocimiento y habilidad.

Del total de gerentes encuestados se observa que el 45% manifiestan que casi siempre los trabajadores pueden manejar más de un problema con eficiencia (tabla 11), resultado que discrepa Chiavenato (2009) el cual menciona que las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su entorno piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social. Asimismo, estas investigaciones discrepan con Robbins y Judge (2013) afirman que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Chiavenato (2009) detalla que las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). De estos resultados se puede concluir que las constructoras tienen que contar con una estructura adecuada y capaz de cumplir con los requerimientos, teniendo como base el deseo de ser eficiente para lograr la meta que se planteó.

El 42,5% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre aceptan la delegación de funciones (tabla 12), resultados que discrepa con los de Drovett (1992) quien nos referencia uno de los aspectos a considerar, que es la capacitación del trabajador como proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Asimismo, Robbins y Judge (2013) reconocen que el desempeño de la tarea conlleva al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Chiavenato (2009) expresa que las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su entorno piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social. De los resultados podemos deducir que el delegar funciones permitirá a los colaboradores gestionar adecuadamente su tiempo, ayudará al trabajador a tomar mejores decisiones, resolver problemas que se susciten y que las tareas que se les encomendó sean realizadas sin una necesidad de supervisión sintiéndose los trabajadores comprometido con lo que realizan en la empresa.

Referente al desempeño de la tarea el 40% de los gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores sólo a veces son eficientes en las tareas encomendadas (tabla 13), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes mencionan que el desempeño de la tarea se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Byars y Rue (1990) mencionan que la Evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Asimismo, contrasta con los datos hallados por Chiavenato (2009) quien menciona que la evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del desempeño como una técnica de

dirección imprescindible en la actividad administrativa. De los resultados podemos deducir que la mayoría de las MYPES del sector Construcción de edificios en Huaraz deben de asignar deberes dentro de las constructoras, porque ayudará a crear un hábito de trabajo, disciplina orden y superación.

El 32,5% de los gerentes encuestados siempre hacen uso de las TIC en sus labores diarias (tabla14), resultado que coinciden con Davis y Newtrom (1991) quienes plantean que el desempeño es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, estructura organizativa, entre otros. La tecnología ayuda a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. También Cuadras (2016) menciona que las Tics, son un conjunto de tecnologías y herramientas que nos brindan un apoyo a la educación, en el trabajo y generalmente en la vida diaria, se presentan en diferentes dispositivos con el fin de una buena comunicación y su recurso más importante es el Internet. Los resultados hallados demuestran que las empresas de este sector realizan el uso de herramientas tecnológicas, ayudando en el desarrollo de habilidades y destreza en las constructoras.

El 37,5% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre conocen perfectamente las tareas que realizan (tabla 15) resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes mencionan que el desempeño de la tarea se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. De los resultados podemos sugerir que las MYPES del sector debe de asignar las labores a los trabajadores, esto promueve el bienestar y desarrollo de los colaboradores, aumentando cada proceso dentro de las constructoras.

Referente la Creatividad el 40% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores proponen ideas creativas (tabla 16), resultado que discrepa Chiavenato

(2009) quien indica que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades, proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. Y nos menciona que la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). Chiavenato (2009) detalla que las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). De los resultados podemos deducir que al proponer y recibir ideas creativas no solo ayudará a proponerse a trabajar en lo operativo, sino que ayudará a fijar objetivos claros y alcanzables, siendo su finalidad alcanzarlos en un corto plazo.

El 30% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre ensayan nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo (Ver gráfico 17), resultado que discrepan con Araujo y Leal (2007) quienes mencionan que en el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Asimismo, resultado que discrepa Nash (1989) quien nos da a conocer que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta

capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. También resultado que discrepa Chiavenato (2009) mencionando que las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles. De los resultados obtenidos se puede sugerir que para mejorar el resultado de las actividades deben de implementar herramientas para resolver problemas de manera creativa como lógica, esto permitirá realizar eficientemente los trabajos dando un valor agregado en los resultados.

El 37% de los gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él (tabla 18), resultado que discrepa Chiavenato (2009) quien indica que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades, proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. Asimismo, resultados que discrepan Robbins y Judge (2013) quienes afirman que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. De los resultados podemos deducir que la mayoría de las MYPES del sector Construcción de edificios en Huaraz deben de dar a conocer los objetivos que pretende alcanzar y en base a ello mostrarle las metas con las que se pretende alcanzar dicho objetivo.

Referente a la Actitud e iniciativa el 42,5% de los gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre motivan a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento (tabla 19), resultado que discrepa Quintero (2008) quien menciona que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e



inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación la satisfacción del trabajador. Asimismo, resultado que discrepa Davis y Newstrom (1991) quienes plantean que la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Estos resultados nos demuestran que, si pretenden trabajar en base a resultados, tienen que trabajar en equipo, motivándoles a desempeñar mejor cada tarea, en beneficio de la constructora y a nivel personal, lograr mayor grado de reconocimiento.

El 35% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores pueden trabajar bajo presión (tabla 20), resultado que coinciden con Davis y Newstrom (1991) quienes plantean que la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Resultado que discrepan con Byars y Rue (1990) quienes mencionan que la Evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Los resultados obtenidos demuestran que si bien es cierto el trabajo a presión ocasiona mayor productividad, esta no permite el desarrollo de los colaboradores, llevándolos a no comprometerse con la empresa y buscando en otras instituciones el beneficio que desean.

El 52,5% de los gerentes encuestados manifiestan que los trabajadores casi siempre se encuentran en condición de adaptarse eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución (tabla 21), resultado que discrepa con Chiavenato (2009) para él la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Asimismo, contrasta con las de Davis y Newstrom (1991) quienes plantean que la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Se sugiere que las constructoras deben de informar y capacitar de los cambios que se presentaran, también implementar mecanismos para adaptarse frente a los cambios que realizará la empresa.

Referente a la Atención a los usuarios el 60% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre atienden correctamente a los usuarios (tabla 22), dichos resultados coinciden con Quintero (2008) quien menciona que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Robbins y Judge (2013) menciona que las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. Mientras que Davis y Newstrom (1991) plantean que la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo,

supervisión, estructura organizativa, entre otros. Los resultados nos muestran que en mayoría el sector no les da mucho énfasis a los clientes, siendo estos el motor de la empresa, si bien es cierto cada vez los clientes son más exigentes, deben de capacitar a cada integrante de las constructoras para que realicen una buena atención a los usuarios, darles un ambiente agradable, un trato personalizado, servicio rápido y comodidad, aumentando la satisfacción de los clientes.

El 45% de los gerentes manifiestan que casi siempre los trabajadores se encuentran en la condición de escuchar y atender los problemas y quejas de los usuarios (tabla 23), resultado que discrepa Chiavenato (2009) quien menciona que la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño. Asimismo, resultado que discrepa Quintero (2008) que menciona que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Se sugiere que deben de cuidar y capacitar constantemente a los trabajadores, porque ellos reflejan la imagen de las constructoras.

El 45% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre establecen buenas relaciones con los usuarios (tabla 24), resultado que discrepa Chiavenato (2009) quien menciona que la evaluación permite a cada uno de los colaboradores mejorar sus relaciones con las personas que le rodean, porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño. También menciona que una de las principales razones que explica el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores es la percepción, indicando que la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su entorno piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social. Los resultados nos permiten deducir que este sector debe mantener buenas relaciones

en el ambiente laboral, ya que ello repercute en la satisfacción del trabajar con los usuarios y la productividad de las constructoras.

Respecto a la Cantidad y calidad del trabajo el 55% de los gerentes manifiestan que siempre los resultados de sus trabajos son de calidad (tabla 25), resultado que coincide con Chiavenato (2009), quien expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Asimismo, resultados hallados por Robbins y Judge (2013) reconocen conductas que constituyen el desempeño laboral, el cual nos menciona que el desempeño de la tarea, busca al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. De los resultados podemos derivar que la mayoría de las MYPES del sector Construcción de edificios realizan trabajos de buena calidad, pero sólo en la teoría, las constructoras deberían de invertir en capacitaciones al personal que labora, esto les ayudaría a impulsar la economía, generar satisfacción en los clientes y de cada uno de los integrantes de las constructoras, permitiéndoles ingresar a mayores mercados dentro del rubro de las constructoras.

El 47,5% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre mantienen atención en su trabajo (tabla 26), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes reconocen conductas que constituyen el desempeño laboral, el cual nos menciona que el desempeño de la tarea, busca al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Asimismo, Chiavenato (2009) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción,

presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo. Los resultados nos permiten sugerir que las constructoras deben de incentivar y premiar el desempeño de los trabajadores, esto ayudará a concentrarse dentro del ambiente de trabajo, obtener mejores resultados, comprometer a los colaboradores y conseguir beneficios para ambas partes.

El 50% de los gerentes de las MYPES manifiestan que para los trabajadores casi siempre la cantidad de trabajo que tienen se ajusta a sus posibilidades (tabla 27), resultado que coincide con Robbins y Judge (2013) quien menciona que falta de productividad es un factor que incluye en las acciones que dañan de manera activa la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños de propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. Asimismo, Chiavenato (2009) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Los resultados demuestran que el exceso de trabajo que se les asigna, si bien es cierto los trabajadores pueden cumplir con las obligaciones que se les encomiando, los trabajos en ocasiones son de pésima calidad, esto no beneficiaría a los usuarios creando insatisfacción y pérdida de clientes.

Respecto al enfoque de los resultados el 50% de gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre tienen la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados (tabla 28), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes mencionan que el desempeño de la tarea se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. De la misma forma Chiavenato (2009) expone que el desempeño de las personas se evalúa por factores previamente definidos y valorados, que se presenta a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa,

responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. Dessler (1998) expone que la capacitación proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, permitiendo adaptarse al entorno en el que se desempeñen. De los resultados podemos deducir que los trabajadores tienen que adaptarse y ser más flexibles a los cambios que realiza cada empresa esto permite que los trabajadores sean más productivos, dándole solución a cada problema y crear estrategias para solucionarlas.

El 42,5% de los gerentes manifiestan que los trabajadores casi siempre se responsabilizan de los resultados de su trabajo (tabla 29), resultado que discrepa con Byars y Rue (1990) quienes mencionan que la Evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Robbins y Judge (2013) mencionan que el desempeño de la tarea se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. También indica que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Los resultados que obtienen los colaboradores demuestran como la empresa trabaja con cada uno de ellos, las constructoras deben de mejorar las relaciones, de acuerdo a esto los trabajadores les permitirán reducir costos y conseguir mayores beneficios a base de eficacia y eficiencia.

El 47,5% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre los trabajadores tienen un rendimiento considerable en sus resultados (tabla 30), resultado que discrepa Robbins y Judge (2013) quienes afirman que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien

identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Asimismo, Nash (1989) nos detalla que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos el autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. los resultados permiten demostrar que las constructoras buscan mejores resultados día a día, el desempeño de cada trabajador dependerá de cada empresa, si logran potencializar cada una de las habilidades de los trabajadores estos trabajarán con un sólo objetivo y buscarán el liderato del mercado del rubro de construcción de edificios no sólo a nivel local, sino regional y nacional.

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores es el conocimiento del puesto, la puntualidad, la capacidad de ejecución de los trabajadores, el desempeño de cada una de las tareas, creatividad, actitud e iniciativa dentro del puesto, la atención que le brindan a los usuarios, la cantidad y calidad de los trabajos todo esto enfocado a resultados.

En relación a las características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, un gran porcentaje de ellos tienen de 41 a 60 años de edad son varones con grado de instrucción superior universitario.

Las deficiencias que observan los gerentes dentro de la gestión de calidad en el proceso de la evaluación del desempeño se mencionan a continuación: funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, puntualidad en la hora de ingreso a su institución, delegación de funciones, eficiencia en las tareas encomendadas, solución de problemas habituales del trabajo que realiza, no siempre puede trabajar bajo presión, poco interés en una adecuada atención de los usuarios, presta poca atención en el trabajo y solo a veces se llega a responsabilizar de los resultados de su trabajo.



## **5.2. Recomendaciones**

Evaluar el desempeño de los trabajadores cada dos meses para un mejor desarrollo y desempeño laboral, la finalidad de esta misma, es de verificar su rendimiento y excelencia, de esta manera se podrá mostrar cada uno de los problemas que no permite avanzar a resultados, generando el consabido feedback o retroalimentación.

Realizar capacitaciones a todos los involucrados de las empresas para que participen en el sistema de gestión de calidad y tomen conciencia de la importancia clave que tendrá no solo en el desarrollo de la empresa, sino a nivel personal.

Implementar sistemas de gestión de calidad, teniendo como base normas internacionales que ayudará a analizar los requerimientos de los individuos pertenecientes a la empresa, favoreciendo en la toma de decisiones, priorizando los procesos que contribuyen al logro de un servicio acorde a las necesidades de los clientes, aumentando su satisfacción y confianza.

## Referencias Bibliográficas

- Ancash Noticias. (06 de Abril de 2015). *ancashnoticias.com*. Obtenido de *ancashnoticias.com*: <http://www.ancashnoticias.com/detalle-noticia.php?id=ancash.7181>
- Araujo M. C. Y Leal M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Tesis, Venezuela.
- Barreto, L. L. (2015). *Caracterización de la gestión de calidad bajo las normas iso 9001 en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (pollerías) del distrito de Huaraz, 2015*. Ancash, Huaraz. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5244/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_NORMA\\_ISO\\_9001\\_PASCUAL\\_BARRETO\\_LUCIA\\_LISZETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5244/GESTION_DE_CALIDAD_NORMA_ISO_9001_PASCUAL_BARRETO_LUCIA_LISZETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Byars Lioyd, L y Rue, W. L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones División IRWIN.
- Byars, L. L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (4a. ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Cadenas, Y. O. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (estudiorealizado en construfácil coatepeque)*. Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>
- Catalina, C. M. (2015). *“El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.”*. Ambato – Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Chan, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio)*. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Evaluación del Desempeño, Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw – Hill Interamericana, S. A.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico: McGraw-Hill/Interoamericana editores, S.A.
- Cuadras, A. P. (11 de Mayo de 2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <http://lasticspatricia.blogspot.com/2016/05/mi-concepto-de-las-tics.html>
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de competencias* (Segunda ed.). La Habana: Editorial: Academia.
- Cummings, L. L. (1994). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México DF: Trillas.
- Curiel, M. J. (2010). *Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico*. Salamanca, España. Obtenido de [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/83315/1/DDOMI\\_P%C3%A9rezCurielMJ\\_Modelodeevaluaci%C3%B3n.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/83315/1/DDOMI_P%C3%A9rezCurielMJ_Modelodeevaluaci%C3%B3n.pdf)
- Davis K. y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw/Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis* (1 ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: Pearson educación.
- El Comercio. (16 de Diciembre de 2015). Sector construcción crece impulsado por el rubro inmobiliario. *Ventas y obras físicas del sector construcción crecerían más de 2% en el 2015, frente al año anterior*. Obtenido de Ventas y obras físicas del sector construcción crecerían más de 2% en el 2015, frente al año anterior, anunció Capeco.
- El Comercio. (26 de Abril de 2016). Empresas de construcción elevan sus expectativas de crecimiento. *Las firmas de construcción esperan que el segundo bimestre se crezca 1,9%, según encuesta realizada por el IEC de Capeco*.

- El Comercio. (15 de Enero de 2019). Cámara de Comercio de Lima: Construcción liderará el crecimiento del PBI en 2019. *La ejecución de proyectos apuntalará el avance del sector construcción este año. El gremio empresarial también prevé que el sector minería e hidrocarburos se recuperará y crecerá 3,9%*.
- El Universo. (18 de Abril de 2016). Rafael Correa: Muchos edificios se derrumban por mala construcción. *Pedernales*. Ecuador. Obtenido de eluniverso.com: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/18/nota/5532813/rafael-correa-muchos-edificios-se-derrumban-mala-construccion>
- García, R. A. (2011). Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del liceo bolivariano Pedro Arnal, del municipio Sucre, estado. Bolivia.
- Genix, H. V. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el subsistema de integración de recursos humanos en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro actividades de investigación y seguridad (vigilancia) del distrito de Huaraz, 2015*. Huaraz, Ancash. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9001/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_ACTIVIDADES\\_DE\\_INVESTIGACION\\_HARO\\_VIDAL\\_GENIX\\_MIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9001/GESTION_DE_CALIDAD_ACTIVIDADES_DE_INVESTIGACION_HARO_VIDAL_GENIX_MIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gestión. (31 de Julio de 2015). Mal de altura: la escasez de edificios más altos en Lima. *Las reservas de construir edificaciones más altas se deberían al riesgo sísmico, pero tampoco hay razones técnicas que lo impidan*. Perú: Gestión. Obtenido de [gestion.pe](http://gestion.pe).
- Gestión TV. (06 de Marzo de 2016). Precio del metro cuadrado de departamentos seguirá bajando en el 2016. *En los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco, el precio del metro cuadrado cayó a US\$ 1,843 en el cuarto trimestre del año pasado*. Lima, Perú. Obtenido de Precio del metro cuadrado de departamentos seguirá bajando en el 2016: <http://gestion.pe/inmobiliaria/precio-metro-cuadrado-departamento-seguira-bajando-2016-2155851>
- Harper y Lynch . (1992). *Manuales de Recursos Humano*. Madrid, España: Editorial Gaceta de Negocio.

- Huaraz noticias. (18 de Marzo de 2010). *Obras del colegio La Libertad una bomba de tiempo*. Huarney, Ancash. Obtenido de [huarmeyperu.com: http://www.huarmeyperu.com/actualidad/regional/obras-del-colegio-la-libertad-una-bomba-de-tiempo/](http://www.huarmeyperu.com/actualidad/regional/obras-del-colegio-la-libertad-una-bomba-de-tiempo/)
- Knut Ringen, J. L. (1993). *Salud, Prevención Gestión*. Canadá. Obtenido de Servicios preventivos sanitarios en la construcción: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/93.pdf>
- Luna, J. G. (2017). *Gestión de calidad bajo el modelo de las “5s” en las micro y pequeñas empresas, rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores del distrito de Carhuaz, 2017*. Carhuaz, Áncash. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4572/PRODUCTIVIDAD\\_GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_SANTILLAN\\_LUNA\\_JACKELIN\\_GUADALUPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4572/PRODUCTIVIDAD_GESTION_DE_CALIDAD_SANTILLAN_LUNA_JACKELIN_GUADALUPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MEF. (2014). *Ley N° 30056: Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo*. Perú. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/\\$FILE/30056.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/$FILE/30056.pdf)
- Montejo, A. P. (18 de noviembre de 2009). *“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral”*. Mexico, D.F. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>
- Noticias Jurídicas. (17 de Marzo de 1999). Artículo 3 Ubicación del edificio . *Ley 2, sobre medidas de calidad de la edificación de la Comunidad de Madrid*. Madrid - España: Editorial BOCM. Obtenido de [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/CCAA/ma-12-1999.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ma-12-1999.html)
- Quishpe, J. D. (2013). *“La puntualidad escolar y su incidencia en el aprendizaje del cuarto grado de educación básica de la escuela fiscal mixta Manuela Jiménez del Cantón Pillaro provincia de Tungurahua”*. Ambato – Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6450/1/FCHE-LEB-1103.pdf>

RPP Noticias. (07 de Junio de 2011). Advierten graves deficiencias de nuevos proyectos de construcción. *Más de la mitad de proyectos para nuevas construcciones que se presentan al Colegio de Ingenieros del Perú son devueltos por no cumplir con los requisitos de seguridad.* Lima - Perú. Obtenido de rpp.pe: <https://rpp.pe/lima/actualidad/advierten-graves-deficiencias-de-nuevos-proyectos-de-construccion-noticia-373113>

RPP Noticias. (11 de Abril de 2013). Dos obreros de construcción civil se accidentan trabajando. *Tolentino Rosales Dextre (40) rodó desde el segundo piso cuando reparaba el techo de una vivienda, mientras que a Máximo Asencios Espinoza (43) le cayó una pared.* Huaraz - Áncash. Obtenido de rpp.pe: <http://rpp.pe/peru/actualidad/huaraz-dos-obreros-de-construccion-civil-se-accidentan-trabajando-noticia-584462>

RPP Noticias. (13 de Mayo de 2016). *Padres de familia exigen reconstrucción de colegio abandonado hace cuatro años.* Chimbote - Áncash. Obtenido de rpp.pe: <http://rpp.pe/peru/ancash/padres-de-familia-exigen-reconstruccion-de-colegio-abandonado-hace-cuatro-anos-noticia-961956>

RPP Noticias. (29 de Abril de 2016). Alumnos protestan por obras paralizadas en colegio emblemático de Áncash. *Padres y alumnos de la Institución Educativa República Argentina bloquearon las vías de la ciudad de Chimbote.* Chimbote - Áncash. Obtenido de rpp.pe: <http://rpp.pe/peru/ancash/alumnos-protestan-por-obras-paralizadas-en-colegio-emblematico-de-ancash-noticia-958270>

Sánchez, E. O. (2003). *La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas.* Tesis, Lima - Perú. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya\\_se/bedoya\\_se.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya_se/bedoya_se.htm)

SUNAT. (19 de Febrero de 2019). *Iniciando mi negocio.* Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>

Torrano, P. R. (2005). *Guía de buenas prácticas ambientales - Polígonos industriales.* Madrid - España: Fundación Centro de Recursos Ambientales

de Navarra. Obtenido de  
[http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/183/021/bbpp\\_poligonos\\_industriales.pdf](http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/183/021/bbpp_poligonos_industriales.pdf)

Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Bogotá: Editorial: Norma.

Werther, W. B. & Davis, K. (1992). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

**Anexo**

**Anexo N° 01: Directorio del Micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz**

| <b>NOMBRE COMERCIAL</b>                              | <b>RUC</b>  | <b>DISTRITO</b> | <b>ACTIVIDAD<br/>ECONÓMICA</b> | <b>FECHA DE<br/>ACREDITACIÓN</b> | <b>N° DE<br/>GERENTES</b> |
|--|-------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| BF&CONSTRUCTORES E.I.R.L.                            | 20533665111 | HUARAZ          | 45201                          | 13/04/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA CC E.I.R.L.                             | 20534157500 | HUARAZ          | 45201                          | 13/11/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA CONSULTORA TOP<br>CONTROL S.A.C.        | 20600052501 | HUARAZ          | 45201                          | 07/07/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VELEM<br>S.A.C.          | 20600416830 | HUARAZ          | 45201                          | 30/06/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA E INVERSIONES<br>ANTARES S.A.C.         | 20600198621 | HUARAZ          | 45201                          | 23/07/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA E INVERSIONES G &H<br>S.A.C.            | 20600599888 | HUARAZ          | 45201                          | 19/11/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA JAMANCA E.I.R.L.                        | 20530628141 | HUARAZ          | 45201                          | 30/04/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTO RALLD S.A.S.                              | 20542144727 | HUARAZ          | 45201                          | 17/07/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA SAN DIEGO HUARAZ<br>S.A.C.              | 20533610561 | HUARAZ          | 45201                          | 21/12/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA SAN FRANCISCO S.A.C-<br>COSAFRAN S.A.C. | 20531079231 | HUARAZ          | 45201                          | 30/11/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA TIKAY S.A.C.                            | 20533721550 | HUARAZ          | 45201                          | 12/03/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA Y CONSULTORA ANDES<br>CENTRALES S.A.C.  | 20600062108 | HUARAZ          | 45201                          | 11/09/2015                       | 1                         |
| CONSTRUCTORA Y CONSULTORA ROJAS<br>ALEJO S.A.C.      | 20571170443 | HUARAZ          | 45201                          | 13/04/2015                       | 1                         |



|   |             |        |       |            |   |
|---|-------------|--------|-------|------------|---|
| CONSTRUCTORA Y CONSULTORA WAYRA S.R.L.                            | 20407828268 | HUARAZ | 45201 | 09/02/2015 | 1 |
| CONSTRUCTORA Y CONSULTORA SAOS S.A.C.                             | 20600471652 | HUARAZ | 45201 | 05/10/2015 | 1 |
| CONSTRUCTORA Y CERVICIOS MULTIPLES C Y S S.R.L.                   | 20542125188 | HUARAZ | 45201 | 29/09/2015 | 1 |
| CONSTRUCTORA Y SERVICIOS MULTIPLES HERMANOS NOLASCO S.R.L.        | 20533803874 | HUARAZ | 45201 | 07/09/2015 | 1 |
| CONSTRUCTORA, CONSULTORA & SERVICIOS GENERALES VARGAS E.I.R.L.    | 20531059477 | HUARAZ | 45201 | 21/08/2015 | 1 |
| CONSTRUCTORA, CONSULTORA Y SERVICIOS MULTIPLES R Y G E.I.R.L.     | 20407780397 | HUARAZ | 45201 | 28/10/2015 | 1 |
| DEPAZ INGENIERIA & CONTRATACIONES S.A.C.                          | 20600120957 | HUARAZ | 45201 | 19/11/2015 | 1 |
| DISAP CONSTRUCCIONES S.A.C.                                       | 20571351235 | HUARAZ | 45201 | 07/09/2015 | 1 |
| EC & M EDIFICACION CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL S.A.C. | 20542093804 | HUARAZ | 5141  | 13/04/2015 | 1 |
| EDO CONSTRUCCTORA E.I.R.L.  | 20571252172 | HUARAZ | 45201 | 21/08/2015 | 1 |
| EMPRESA CONSTRUCTORA TRANSPORTES SHILLA                           | 20600262191 | HUARAZ | 45201 | 06/07/2015 | 1 |
| EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORIA 2015 SB S.A.C.                 | 20600232381 | HUARAZ | 45201 | 05/08/2015 | 1 |
| EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORIA FBS S.A.C.                     | 20600232682 | HUARAZ | 45201 | 30/11/2015 | 1 |
| EMPRESA CONSTRUCTORA Y SERVICIOS MULTIPLES LUA E.I.R.L.           | 20600021711 | HUARAZ | 45201 | 20/10/2015 | 1 |
| EMPRESA CONSTRUCTORA Y SERVICIOS MULTIPLES TATO E.I.R.L.          | 20571138396 | HUARAZ | 45201 | 10/12/2015 | 1 |

|  |             |        |       |            |   |
|--|-------------|--------|-------|------------|---|
| EMPRESA CONSTRUCTORA YUNSEO S.R.L.                           | 20571138396 | HUARAZ | 45201 | 19/11/2015 | 1 |
| EMPRESA MINERA & CONSTRUCTORA ADRIEL E.I.R.L.                | 20542021561 | HUARAZ | 45201 | 24/07/2015 | 1 |
| GR CONSTRUCCION Y CONSULTORIA INGENIERIA E.I.R.L.            | 20571388589 | HUARAZ | 45201 | 26/01/2015 | 1 |
| GRUPO CONSTRUCTOR ALONDRA E.I.R.L.                           | 20600726952 | HUARAZ | 45201 | 19/11/2015 | 1 |
| GRUPO LEON INGENIERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L.                | 20600421141 | HUARAZ | 45201 | 30/11/2015 | 1 |
| INGENIERIA Y CONSTRUCCION DAARA S.R.L.                       | 20600324374 | HUARAZ | 45201 | 13/08/2015 | 1 |
| JR. INVESTIMENTI & COSTRUZIONE S.A.C.                        | 20600350987 | HUARAZ | 45201 | 21/12/2015 | 1 |
| MULTISERVICIO EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA MOF E.I.R.L. | 20533827978 | HUARAZ | 45201 | 12/03/2015 | 1 |
| NEFI CONSTRUCCIONES E.I.R.L.                                 | 20533652213 | HUARAZ | 45201 | 12/03/2015 | 1 |
| NORABUENMA CONSULTORIA 6 CONSTRUCTORA S.R.L.                 | 20600266854 | HUARAZ | 45201 | 05/07/2015 | 1 |
| SNP CONSTRUCTORES Y SERVICIOS MULTIPLES S.R.L.               | 20600197763 | HUARAZ | 45201 | 17/09/2015 | 1 |
| VH & JV CONSTRUCCIONES S.R.L. - VH & JV S.R.L.               | 20600291581 | HUARAZ | 45201 | 24/08/2015 | 1 |

**Población**

La población para este estudio fueron 40 gerentes de las constructoras del distrito Huaraz.

**Fuente**

Ministerio de trabajo y promoción del empleo. REMYPE 2015 Relación de Empresas Acreditadas ene-dic-2015

**Muestra**

Debido a que la población de este rubro fueron 40 gerentes de las constructoras, mi muestra fue la misma.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION - CADI  
CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPE DEL SECTOR  
SERVICIOS, RUBRO CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE del sector y rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado.

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL PROCESO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS – RUBRO CONSTRUCCIÓN DE  
EDIFICIOS DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2016.**

La información que usted proporcione será utilizada solo con los fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente

**INSTRUCCIONES: Califique los aspectos que se indican de acuerdo a la escala evaluativa siguiente:**

| Nunca (1)   | Casi nunca (2)  | A veces (3)                             | Casi siempre (4) | Siempre (5) |   |   |
|---|---|---|------------------|-------------|---|---|
| <b>I. DATOS GENERALES</b>                         |   |   |                  |             |   |   |
| <b>1. Rango de edades</b>                         |   | <b>3. Grado de instrucción</b>          |                  |             |   |   |
| a) Menos de 20 años                               |   | a) Primaria (completa)(incompleta)      |                  |             |   |   |
| b) De 21 a 40 años                                |   | b) Secundaria (completa)(incompleta)    |                  |             |   |   |
| c) De 41 a 60 años                                |   | c) Sup. No Univ. (completa)(incompleta) |                  |             |   |   |
| d) De 61 a mas                                    |   | d) Sup. Univ. (completa)(incompleta)    |                  |             |   |   |
| <b>2. Sexo</b>                                    |   |   |                  |             |   |   |
| a) Masculino                                      |   |   |                  |             |   |   |
| b) Femenino                                       |   |   |                  |             |   |   |
| <b>II. DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL</b> |   |   |                  |             |   |   |
|   |   |   | -                | +           |   |   |
| <b>N</b>  | <b>HABILIDADES Y CAPACIDADES</b>  |   |                  |             |   |   |
|   | <b>1.1. Conocimiento del puesto</b>   |   |                  |             |   |   |
|   | 1. Usted está capacitado para ostentar el puesto que tiene actualmente            | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | 2. Usted tiene definida las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | 3. Usted se siente realizado en su puesto de trabajo                              | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | <b>1.2. Puntualidad</b>   |   |                  |             |   |   |
| <b>1</b>  | 1. Usted es puntual en la hora de ingreso a su institución                        | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | 2. Los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente                 | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | 3. Usted cumple con su horario normal de trabajo                                  | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |
|   | <b>1.3. Capacidad de ejecución</b>  |   |                  |             |   |   |
|   | 1. Tiene usted habilidades para decidir   | 1                                       | 2                | 3           | 4 | 5 |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
|   | 2. Usted puede manejar más de un problema con eficiencia   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Usted acepta la delegación de funciones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>COMPORTAMIENTOS</b>   |   |   |   |   |   |
|   | <b>2.1. Desempeño de la tarea</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1. Usted es eficiente en las tareas encomendadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 2. Usted hace uso de las TIC en sus labores diarias  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Usted conoce perfectamente las tareas que realiza   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>2.2. Creatividad</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1. Propone usted ideas creativas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2. Usted ensaya nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo que realiza               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>2.3. actitud e iniciativa</b>   |   |   |   |   |   |
|   | 1. Usted motiva a otros a alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 2. Usted puede trabajar bajo presión   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>METAS Y RESULTADOS</b>  |   |   |   |   |   |
|   | <b>3.1. Atención a los usuarios</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1. Usted atiende correctamente a los usuarios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 2. Usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Usted establece buenas relaciones con los usuarios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>3.2. cantidad y calidad de trabajo</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1. Los resultados de sus trabajos son de calidad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 2. Usted mantiene atención en su trabajo?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. La cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | <b>3.3. Enfoque en los resultados</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1. Usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 2. Usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 3. Usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*¡Gracias por su colaboración ...!*