



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO  
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
SECTOR SERVICIOS - RUBRO OTRAS ACTIVIDADES  
EMPRESARIALES NCP (GESTIÓN DE COBRANZA) EN EL  
DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

**AUTORA**

**OLINDA JULIANA TOLENTINO SALAS**

**ASESOR**

**MGTR. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2017**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO  
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
SECTOR SERVICIOS - RUBRO OTRAS ACTIVIDADES  
EMPRESARIALES NCP (GESTIÓN DE COBRANZA) EN EL  
DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

**AUTORA**

**OLINDA JULIANA TOLENTINO SALAS**

**HUARAZ - PERÚ**

**2017**

1. **Título de la tesis:** caracterización de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios- rubro otras actividades empresariales NCP (Gestión de cobranzas) en la provincia de Huaraz, 2015.

## 2. Hoja de firma del jurado y asesor

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

---

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

### **3. Agradecimiento**

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo cada día, por darme la fortaleza necesaria, por ser luz que guía mi accionar diario, por permitir que existan personas de buen corazón que fueron mi soporte y compañía durante mi formación profesional.

Al personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro otras actividades empresariales NCP del distrito de Huaraz, por su asequibilidad y participación en el presente estudio

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres y familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y haberme brindado su apoyo desinteresado para seguir en la brega profesional.

#### 4. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranzas) en el distrito de Huaraz, 2015. El tipo de investigación fue el descriptivo, de nivel de investigación fue cuantitativo, el diseño de investigación fue no experimental y transeccional. Para el recojo de la información se identificó una población de 50 trabajadores constituyéndose en la muestra de tipo censal a quienes se les suministró un cuestionario de 15 preguntas cerradas por medio de la encuesta; del cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 76% de los encuestados manifiestan que rara vez tienen la capacidad de tomar decisiones, el 80% indica que rara vez se organizan y planifican las tareas de grupo, el 60% señalan que a veces resuelven problemas que se presenta en el trabajo. Asimismo, el 72% manifiestan que a veces cumplen con la productividad de la empresa, el 70% indican que rara vez logran los objetivos y resultados propuestos. Finalmente, como conclusión: los trabajadores encuestados perciben deficiencia de la MYPE gestión cobranzas respecto a la gestión de calidad del desempeño laboral del personal que viene laborando, esto se debe mejorar con la finalidad de incrementar el compromiso de su personal para una mejora continua de la empresa.

Palabras Clave: Micro y pequeña empresa, evaluación de desempeño, cobranza.

## **Abstract**

The objective of this research work was to describe the main characteristics of quality management under the process of evaluation of personnel performance in the micro and small companies of the services sector - other business activities NCP (collection management) in the district of Huaraz, 2015. The type of research was the descriptive, the level of research was quantitative, the research design was non-experimental and transeccional. For the collection of information, a population of 50 workers was identified, constituting the census-type sample to which a questionnaire of 15 closed questions was supplied by means of the survey; from which the following results were obtained: 76% of the respondents state that they rarely have the capacity to make decisions, 80% indicate that they rarely organize and plan group tasks, 60% indicate that they sometimes solve problems which is presented at work. Likewise, 72% state that sometimes they comply with the productivity of the company, 70% indicate that they rarely achieve the objectives and results proposed. Finally, as a conclusion: the surveyed workers perceive deficiency of the MYPE collection management regarding the quality management of the labor performance of the personnel that has been working, this must be improved with the purpose of increasing the commitment of their personnel for a continuous improvement of the company.

**Keywords:** Micro and small business, performance evaluation, collection

## 5. Contenido

1.	Titulo de la tesis.....	i
2.	Hoja de firma del jurado y asesor .....	ii
3.	Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria.....	iii
4.	Resumen y abstract .....	v
5.	Contenido.....	vii
6.	Índice de tablas.....	ix
7.	Índice de Figuras.....	x
<b>I.</b>	<b>Introducción</b> .....	1
<b>II.</b>	<b>Revisión de Literatura</b> .....	12
2.1.	Antecedentes.....	12
2.2.	Bases teóricas de la investigación.....	15
2.2.1.	Gestión de calidad.....	15
2.2.2.	Evaluación del desempeño.....	19
2.2.3.	La Micro y pequeña empresa.....	29
2.2.4.	La MYPE del Sector Servicios-rubro Gestión de Cobranzas .....	34
2.3.	Marco conceptual de la investigación.....	35
<b>III.</b>	<b>Metodología</b> .....	40
3.1.	Diseño de la Investigación .....	40
3.2.	Población y muestra .....	40
3.3.	Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	41
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
3.5.	Plan de análisis .....	51

3.6. Matriz de consistencia.....	52
3.7. Principios éticos .....	53
<b>IV. Resultados.....</b>	<b>54</b>
4.1. Resultados .....	54
4.2. Análisis de resultados .....	72
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>78</b>
Referencias bibliográficas.....	80
Anexos.....	85

## 6. Índice de tablas

<b>Tabla 01:</b> Distribución según edad de los trabajadores .....	54
<b>Tabla 02:</b> Distribución según sexo de los trabajadores .....	55
<b>Tabla 03:</b> Distribución según grado de instrucción de los trabajadores .....	56
<b>Tabla 04:</b> Distribución según capacidad de toma de decisiones.....	57
<b>Tabla 05:</b> Distribución según organizan y planifican las tareas del grupo .....	58
<b>Tabla 06:</b> Distribución según resuelve problemas que se presenta en el trabajo.....	59
<b>Tabla 07:</b> Distribución según ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo.....	60
<b>Tabla 08:</b> Distribución según cumple con la productividad de la empresa .....	61
<b>Tabla 09:</b> Distribución según logran los objetivos y resultados propuestos.....	62
<b>Tabla 10:</b> Distribución según tienen iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo .....	63
<b>Tabla 11:</b> Distribución según se siente comprometido con la organización .....	64
<b>Tabla 12:</b> Distribución según colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo.....	65
<b>Tabla 13:</b> Distribución según comparte y transmite sus conocimientos.....	66
<b>Tabla 14:</b> Distribución según se mantienen voluntariamente en el rendimiento laboral.....	67
<b>Tabla 15:</b> Distribución según se mantienen voluntariamente en la calidad.....	68
<b>Tabla 16:</b> Distribución según terminaron sus tareas a tiempo .....	69
<b>Tabla 17:</b> Distribución según utilizan eficientemente el tiempo de trabajo .....	70
<b>Tabla 18:</b> Distribución según tienen un ritmo eficientemente de trabajo .....	71

## 7. Índice de figuras

<b>Figura 01:</b> Distribución según edad de los trabajadores.....	54
<b>Figura 02:</b> Distribución según sexo de los trabajadores .....	55
<b>Figura 03:</b> Distribución según grado de instrucción de los trabajadores.....	56
<b>Figura 04:</b> Distribución según capacidad de toma de decisiones .....	57
<b>Figura 05:</b> Distribución según organizan y planifican las tareas del grupo .....	58
<b>Figura 06:</b> Distribución según resuelve problemas que se presenta en el trabajo ...	59
<b>Figura 07:</b> Distribución según ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo .....	60
<b>Figura 08:</b> Distribución según cumple con la productividad de la empresa.....	61
<b>Figura 09:</b> Distribución según logran los objetivos y resultados propuestos .....	62
<b>Figura 10:</b> Distribución según tienen iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo .....	63
<b>Figura 11:</b> Distribución según se siente comprometido con la organización .....	64
<b>Figura 12:</b> Distribución según colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo.....	65
<b>Figura 13:</b> Distribución según comparte y transmite sus conocimientos .....	66
<b>Figura 14:</b> Distribución según se mantienen voluntariamente en el rendimiento laboral.....	67
<b>Figura 15:</b> Distribución según se mantienen voluntariamente en la calidad.....	68
<b>Figura 16:</b> Distribución según terminaron sus tareas a tiempo .....	69
<b>Figura 17:</b> Distribución según utilizan eficientemente el tiempo de trabajo.....	70
<b>Figura 18:</b> Distribución según tienen un ritmo eficientemente de trabajo .....	71

## **I. Introducción**

En el contexto económico las empresas que pretenden ser competitivas deben de contar con un sistema de gestión de calidad que garantice la calidad de cada uno de los productos y servicios ofrecidos. Los esfuerzos que se puedan realizar para lograr los objetivos propuestos se debe encausar con los conocimientos y experiencias necesarias que faciliten el cumplimiento de sus propósitos, en este sentido la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote a través de la Carrera Profesional de Administración establece como línea de investigación la Gestión de la Calidad, para brindar su apoyo a las organizaciones y la población en su conjunto con lo cual se pretende mejorar la calidad de vida en la sociedad huaracina.

El interés por el tema de estudio conlleva a una evaluación minuciosa del rendimiento de la persona que pueda aportar con información sobre sus necesidades de mejora a nivel de conocimientos y habilidades dentro de la organización, las mismas que pueden ser identificadas y superadas con medidas pertinentes para ello. Esto conlleva a que los aportes de los trabajadores del sector con respecto a la información necesaria sobre su competencia laboral y profesional en el trabajo que desempeña sean en beneficio de los grupos de interés.

Serkovi (2011) afirma que aproximadamente el 35% de los empresarios de las MYPES de Lima y Trujillo tienen un profundo conocimiento técnico; pero, existen severas limitaciones en la delegación de responsabilidades y en la forma de cómo gestionar el conocimiento en sus organizaciones, de tal manera que los subordinados puedan mejorar en su desempeño, a esto se suman las deficiencias en

la gestión del potencial humano, bajos niveles de motivación por la gerencia, falta o inadecuado entrenamiento de cómo atender al cliente; y los métodos que recurren al castigo a los trabajadores que genera la disminución de la productividad del personal (p.39).

Los temas relacionados al desempeño laboral son de tal relevancia que, según señala Ivonne Vargas, profesional experta en temas de potencial humano de Bumeran.com, se han desarrollado estudios a nivel internacional, como la realizada por la consultora *Leadership IQ*, en el cual se puede apreciar que solamente el 13% de los trabajadores encuestados manifestó que trazaba y escribía objetivos para maximizar su potencial acorto plazo (Gestión, 2017). Estos temas son de vital importancia para los gerentes y especialistas que muestran su preocupación y resaltan la necesidad que los trabajadores estén capacitados para mejoren sus desempeños profesionales y laborales.

El consultor senior de operaciones en *London Consulting Group*, Mario Ramírez resalta la importancia de la evaluación del desempeño del trabajador como componente fundamental para las empresas, porque ayuda a desarrollar estrategias y afinar la eficacia, y que el propósito es mejorar el crecimiento integral del trabajador mediante planes de acción con su jefe o supervisor y de esta manera encaminar su plan de carrera (elempleo.com, 2016).

Por las consideraciones expresadas líneas arriba se enuncia el problema de la siguiente manera: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas

empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015?.

Con la finalidad de orientar el estudio se ha formulado el siguiente objetivo general: describir las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015. Asimismo, para lograr el objetivo general se ha planteado los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las principales características de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.
- Determinar las características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.

El presente estudio se justifica porque posibilita la toma de conciencia por parte de las empresas y que éstas se conviertan en altamente competitivas en los servicios que ofrecen y que se convierta en un aporte para el éxito de las organizaciones. Asimismo, estima el rendimiento de manera integral y específico del trabajador; mide el grado en que cada uno de los trabajadores mantienen su idoneidad y el logro de los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña con eficacia y la utilización de los recursos para lograr dichos objetivos de una manera eficiente.

Al mismo tiempo el estudio pretende servir de referencia para otras investigaciones que deseen profundizar estudios sobre la gestión de calidad bajo el enfoque de evaluación del desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza).

El soporte teórico del presente estudio se basó en la teoría de Evaluación del desempeño, que fundamenta que: “la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (lavanda, 2015). Por lo mismo la mayor parte de los trabajadores procuran actualizarse sobre la manera del cumplimiento de actividades; del mismo modo las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones a tomar. Del mismo modo, un supervisor podrá evaluar a sus empleados, por lo mismo identificará fallas y tomará medidas correctivas y establecerá una comunicación más fluida y directa con sus subordinados.

La metodología empleada en el presente estudio fue de tipo descriptivo, porque se expresan las características respecto a la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (Gestión de Cobranzas) en el distrito de Huaraz. En lo que respecta al diseño del estudio correspondió a la no experimental, transeccional, donde se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único. La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de las 10 micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, siendo un total

de 50 trabajadores, como producto de la aplicación de un muestreo estratégico. Referente a las técnicas de estudio, se consideró la observación y la encuesta, así como los instrumentos respectivos para la recolección de los datos que fueron la Guía de observación y el Cuestionario estructurado.

Los datos obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos (Guía de observación y cuestionario), fueron procesados con el apoyo del programa estadístico SPSS v21, la presentación de los resultados se realizó mediante tablas y gráficas, desde donde se hace el análisis estadístico. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 76% de los encuestados manifiestan que rara vez tienen la capacidad de tomar decisiones, el 80% indica que rara vez se organizan y planifican las tareas de grupo, el 60% señalan que a veces resuelven problemas que se presenta en el trabajo. Asimismo, el 72% manifiestan que a veces cumplen con la productividad de la empresa, el 70% indican que rara vez logran los objetivos y resultados propuestos. Finalmente, como conclusión: los trabajadores encuestados perciben deficiencia de las MYPE gestión cobranzas respecto a la gestión de calidad del desempeño laboral del personal que viene laborando, esto se debe mejorar con la finalidad de incrementar el compromiso de su personal para una mejora continua de la empresa.

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **1.11 Caracterización del problema**

#### **A nivel internacional**

Refungio (2011) afirma que las MYPES son consideradas como motores del crecimiento económico, por lo que se convierte en preocupación de los gobernantes de turno y de la misma sociedad civil en general, promocionar e impulsar el uso de instrumentos adecuados para impulsar su crecimiento. Las MYPES son generadoras de trabajo y fuente de generación de divisas para un país lo cual lo convierte en preocupación de los gobernantes por ser un sector que generan gran parte de los tributos que sirven para el desarrollo del país.

Barba, Jiménez y Martínez (2007) afirman que las MYPES desempeñan un papel relevante como motor de la economía, y que a pesar de esto también representa a un sector que tiene muchas deficiencias, donde se pueden apreciar bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial (p.46).

Según Huamán, Ocampos y García (2014) la labor que se realiza en las MYPES es de mucha importancia, no solo por la contribución a la generación del empleo, sino en el desarrollo socioeconómico de la zona donde se ubica (p.56). Como se puede ver en este caso, las MYPES juegan un rol preponderante dentro de la economía donde se ubican, por lo mismo son lo que se deben tomar en cuenta.

Asimismo, Ibarra y Casas (2015) consideran que la globalización de los mercados, la competencia y las necesidades satisfechas de los clientes ha llevado que las empresas que compiten por un segmento de mercado y su respectivo logro conllevan a fortalecer la ventaja competitiva de las organizaciones (p. 72). De acuerdo a los aportes, si bien las MYPES son un sector muy importante, la mayoría de veces el cliente tiene muy pocas oportunidades de evaluar la calidad de los servicios; en el mismo sentido se puede decir que las empresas muy poco se interesan por mejorar sus productos y servicios que ofertan.

#### **A nivel Nacional.**

En el mismo sentido de lo que se menciona a nivel internacional, Bernilla (2006) afirma que las MYPES en el Perú son un elemento determinante para el desarrollo del país y a su vez presentan una serie de problemas y deficiencias debido a sus propias características y a la coyuntura (p.56).

Serkovi (2011) afirma que el 35% de los empresarios MYPE de Lima y Trujillo tienen un profundo conocimiento técnico; pero presentan limitaciones con la delegación de responsabilidades y el proceso de compartir el conocimiento generado a nivel de los subordinados, existen falencias en la dirección del personal, hay ausencia de motivación por parte de la gerencia, hay limitaciones con el entrenamiento sobre cómo atender al cliente, y también, hay castigo que genera la disminución de la productividad del personal (p.39).

Se puede deducir que si bien existe MYPE en diferentes contextos del país; sin embargo, existe falencias como en toda organización, pero la mayoría está

centrada en el manejo del personal, desde el proceso de selección, su capacitación y el acompañamiento; sin embargo, existen medios de maltrato que van desde lo económico y su formación continua.

En el Perú las estadísticas de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) referidas a las MYPES, muestran que la participación de éstas en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú y el 80.96% de la población económicamente activa (MTPE, 2007).

Existen aspectos que se aprecian de manera controversial con las evaluaciones de desempeño, de acuerdo a algunas apreciaciones el 50% de personas piensan que éstas son injustas, que el 25% de empleados las detestan y que un 28% de los gerentes encargados de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que las evaluaciones realizadas solamente se hacen por cumplir. Un estudio de People IQ revela que un 87% de trabajadores y sus jefes encuestados piensan que son improductivas (Fischman, 2017).

Este hecho indica que verdaderamente haya un desinterés por mejorar la condición del personal desde las mismas evaluaciones del proceso de selección como parte del ingreso hasta la evaluación del desempeño del trabajo que desempeña, como un medio de potenciar al trabajador dentro del sistema con un impacto a nivel general dentro de la empresa.

Lavanda (2015) afirma que la evaluación del desempeño consiste en un proceso que determina el rendimiento de los trabajadores. En este proceso la mayoría

de los empleados procura obtener una retroalimentación sobre la forma como está cumpliendo el trabajo desarrollado. La dirección debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados con la finalidad de lograr la eficiencia.

### **A nivel local**

En la Ciudad de Huaraz el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia y las organizaciones consideran que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. La redacción de este artículo se llevó a cabo en medio de un intenso trabajo profesional y académico que nos convoca desde hace ya un tiempo, y en este devenir profesional, tratando de vincular el trabajo del auditor y del administrador de personal, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan directamente la productividad organizacional.

#### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿Cuáles son las características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015?.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

Con la finalidad de dar una orientación al estudio, se ha planteado el siguiente objetivo general:

- Describir las características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015.

Para el logro del objetivo general se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales características de los trabajadores de las Micro y Pequeñas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.
- Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.

## **1.3. Justificación de la investigación.**

La presente investigación se justifica porque permite conocer las características del proceso de evaluación de desempeño del personal en las MYPES a través de sus características como capacidad de toma de decisiones, capacidad de

organización y planificación, capacidad de resolución de problemas, conocimientos técnicos, productividad, orientación a objetivos y resultados, colaboración y cooperación con compañeros, uso adecuado del tiempo, entre otros, las mismas que permiten a los trabajadores lograr mejores resultados.

También se justifica porque permitirá generar conciencia en los gerentes de las las micro y pequeñas empresas del sector servicios sobre la importancia de la evaluación de desempeño del personal, de modo que puedan identificar las fortalezas y debilidades para generar un plan orientado a potenciar el recurso humano de la empresa con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

Asimismo, el presente trabajo también servirá como referencia a otras investigaciones que busquen profundizar más en el tema de la evaluación de desempeño del personal, debido a que los hallazgos se presentan en un contexto en el que los colaboradores o trabajadores son el recurso principal para el desarrollo de las MYPES del país, y es de vital importancia una apropiada evaluación de desempeño para el progreso de las organizaciones. Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten concluir que la empresa adolece de problemas en el desempeño de los trabajadores a partir de la evaluación realizada, éstos no cumplen con objetivos de productividad ni se sienten comprometidos con la organización, lo que es perjudicial debido a que si estos problemas continúan corren el riesgo de fracasar. En términos generales rara vez o a veces se cumplen los objetivos o estrategias de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño.

## II. Revisión de Literatura

### 2.1. Antecedentes

Brazzolotto (2012) en su investigación titulada “Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones” cuyo objetivo fue la evaluación del desempeño como un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, utilizando un diseño cuantitativo de tipo: Explicativo – Descriptivo. Concluye: No existe en la actualidad un procedimiento de evaluación de desempeño formalizado en la organización, y por lo tanto no existe este elemento como parte de la cultura organizacional, se debe aplicar una evaluación de desempeño por competencias de supervisor a empleado.

Pérez (2009) en cuyo estudio titulado “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral”, se propuso evaluar el desempeño para comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional. Los resultados a los cuales arribaron son: el 46% de los encuestados mencionan que se identificaron desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo, el 69,5% diseñó planes realistas a corto y largo plazo, 71,75% estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo, el 77,5% evaluó y estableció prioridades para el área de resultado y el 75% ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.

García (2011) en su tesis titulada “Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio de Sucre,

Estado de Sucre, año 2011” analizó el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo mediante investigación cuantitativo, tipo explicativo – descriptivo. La muestra estuvo conformada por 29 personas. En el trabajo se llegaron a los siguientes resultados: el 38,09 % de los encuestados afirman que se definen las normas que deben cumplir antes de someterse a proceso de evaluación de desempeño, 82,75% afirma que se evalúa el desempeño con fines de mejorarlo, y el 20,69% que se realiza para determinar necesidades de capacitación.

Osorio y Zavala (2016) en su tesis “Factores presentes del clima organizacional que afectan el desempeño de conductores, Transportes Flor de Higo SAC, Trujillo – 2016” de tipo descriptivo, con diseño transversa no experimental, se determinan los factores relacionados en el desempeño de los conductores concluyeron que éste es afectado por el clima organizacional. Los resultados obtenidos resaltan que el 66,67% tiene una evaluación global de desempeño medio, el 55,56% afirma que la competencia interpersonal es baja, el 44,44% considera que el nivel de comunicación es bajo, y que el 50% menciona que la aceptación de reglas tiene un bajo nivel.

Cardozo (2011) en su estudio denominado “Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la panadería PANOTTIS de Chiclayo”; cuyo objetivo fue analizar el proceso de evaluación en la panadería PANOTTIS de la ciudad de Chiclayo; investigación de tipo analítica descriptiva. **Concluye** que; las normas reglas, políticas de la empresa no son tan claras para los empleados; los objetivos de sus puestos de trabajo no tienen claro; no se realizan capacitaciones a los empleados,

no existe un documento concreto en donde pueda dar calificaciones, el gerente evalúa de acuerdo a sus criterios y conocimiento sobre los deberes de los empleados.

Bedoya (2003) en su estudio denominado “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, cuyo objetivo fue analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de recurso humanos y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva; el tipo de estudio es aplicada; en una muestra de 230 trabajadores. **Concluye** que; los procesos de la gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las grandes exigencias de los escenarios modernos. Las empresas deberán decidir si desean ser competitivas y permanecer en el mercado. La función de los recursos humanos se está volviendo esencial para lograr ventajas competitivas tanto como para los recursos financieros como para los tecnológicos.

Mejía (2012), en su estudio denominado “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”; cuyo objetivo fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicios telefónicos; el estudio fue descriptivo, en una muestra de 123 agentes de servicio telefónico. Los resultados muestran que el 48% de los encuestados opinan que siempre los parámetros de desempeño facilitan y mejoran su desempeño, el 64% piensan que siempre las evaluaciones de desempeño mejoran sus habilidades de comunicación.

## **2.2. Bases Teóricas de la Investigación**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

#### **a) Definición**

Jay y Barry (2009) considera que la gestión de calidad es un conjunto de aspectos que relaciona a toda la organización, desde los proveedores hasta el cliente, y con ello mejora el compromiso de la dirección para que la empresa logre la excelencia en los productos, como en las áreas que están involucradas con la atención a los clientes o consumidor (p. 250).

Como se puede apreciar, la calidad de gestión está relacionada no solo con el producto, sino con el proceso o medios para obtenerlos; es decir desde su planeamiento, el control, mejoras continuas, son las que le permiten una satisfacción al cliente.

Asimismo, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2011) considera al sistema de gestión de calidad como un esquema general de procesos con la cual la empresa garantiza la realización de las tareas relevantes que permitirán alcanzar los objetivos (p. 20).

Por lo tanto, se puede resumir que la gestión de calidad como el conjunto de actividades de manera coordinada para dirigir y controlar una organización o empresa hacia la calidad; se puede decir también, que la gestión de calidad es una herramienta que permite dar cierta coherencia a todas las actividades que se desarrollan en todos los niveles de la

organización, con la finalidad de alcanzar el objetivo organizacional; por lo mismo se dice que una organización crece en la medida que se va consolidando su sistema de gestión, cuando los esfuerzos de los trabajadores van en una misma dirección.

#### **b) Principios generales de la Gestión de calidad**

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2015) afirma que un sistema de gestión de calidad basado en la Normatividad ISO, es diseñado e implementado bajo los siguientes conceptos fundamentales: a) Enfoque al cliente. Es el elemento más importante, ya que sin cliente no hay negocio. b) Liderazgo. Los líderes establecen unidad de propósito, la orientación y el ambiente interno requerido para que el personal pueda involucrarse en los logros de los objetivos de la organización. c) La participación del personal. la gestión de calidad exige la participación activa y total de todos los miembros de una organización. d) El enfoque basado en procesos. La calidad requiere que se identifique, se comprenda y se gestione como un sistema integrado. e) La mejora continua. la alta dirección debe tomar acciones para mejorar las propiedades, características y funciones de los productos, incrementando eficiencia y eficacia en sus procesos de realización. f) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información (p. 98).

De acuerdo a los fundamentos, se puede considerar que las organizaciones o empresas dependen en gran parte de las necesidades de sus clientes y la satisfacción de los mismos; por lo mismo que existe una interdependencia organización – proveedor; por lo tanto, es necesario identificar y gestionar los numerosos procesos que los integran, de manera que la organización genere una confianza en su capacidad y confiabilidad en sus procesos y satisfacción de sus clientes por la calidad de los productos o servicios.

### **c) Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C)**

Viene a ser un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización, por lo mismo que se administra de forma ordenada la calidad. Sanguësa (2014) considera que, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes se recurre a los siguientes elementos: a) La estructura de la organización. Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. b) La estructura de responsabilidades. Implica a personas y departamentos, es la forma más sencilla de explicar las responsabilidades y las funciones de la calidad. c) Procedimientos. Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización. d) Procesos. Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico. e) Recursos. No solamente económicos, sino humanos, técnicos y otros, definidos en forma estable (p. 79).

Como se puede ver que en este caso existe cinco elementos fundamentales que exige un sistema de gestión de calidad. Por lo mismo que exige una decisión estratégica dentro de la empresa, considerando la organización, su diseño, implementación, realizados documentalmente que responden a las características, objetivos y necesidades de la empresa, que conllevan a la satisfacción de los clientes que reciben como producto o servicio de calidad.

Asimismo, Miranda (2014) considera que un sistema orientado hacia la calidad considera los siguientes aspectos: a) Orientada al producto. Inspección luego de producción, auditoria de los productos terminados y actividades de solución del problema. b) Orientada al proceso. Aseguramiento de la calidad durante la producción. Orientada al sistema. Aseguramiento de la calidad en todos los departamentos. c) Orientada al hombre. Cambio de la manera de pensar de todo el personal a través de educación y capacitación. d) Orientada a la sociedad. Optimización del diseño del producto y proceso para un funcionamiento más confiable y menor precio (p. 38-40).

De acuerdo a los fundamentos del autor se establece que el sistema de gestión de calidad tiene que ver con la calidad de los productos o servicios que presta la empresa, siendo el proceso como conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas que interactúan, tiene que estar dirigido a la satisfacción de los clientes.

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

Chiavenato (2007) considera que: la evaluación del desempeño humano es la apreciación estructurada sistemáticamente del desempeño de cada uno de los trabajadores, relacionadas a las funciones que cumple, las metas y resultados que debe lograr y sobre todo determinar su potencial de desarrollo. Así mismo, es considerada como una manera de estimarla excelencia, cualidades de los trabajadores que permiten a incrementar el valor dentro de la empresa. En este proceso necesariamente están involucrados el trabajador y el gerente que se constituye como una herramienta de solucionar problemas de productividad y mejorar los niveles de calidad de vida y mejorar la calidad en las organizaciones (p. 198).

Considerando los aportes de Chiavenato (2007) como sus componentes principales, se tiene toma en cuenta lo siguiente:

La apreciación sistemática del desempeño de cada persona; donde la evaluación no es un proceso improvisado, sino organizado, relativo a la medición de cada actividad del trabajador en su cargo. La periodicidad es variable, pero es frecuente que sea una vez cada año, y lo más apropiado sería medir el desempeño de cada trabajador después que éste ocupe su cargo al menos un año.

Las actividades, las metas y resultados que deben lograr y su potencial que se deben desarrollar. Esto implica señalar que se evaluará específicamente.

Si un trabajador ocupa el cargo de Auxiliar Administrativo, sería inapropiado evaluar sus conocimientos sobre enfermería. La evaluación de las metas y los resultados estará siempre formulada en relación a los logros alcanzados durante el período evaluado.

El proceso sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Al hablar de proceso, se sobreentiende que se trata de una serie de pasos sucesivos que permiten conocer los puntos positivos y negativos de los ocupantes de los diferentes cargos que tenga el negocio. La contribución se presenta como el elemento más importante para tomar en cuenta, ya que gracias a dicha contribución el negocio crecerá, y cuando una organización crece, también lo hacen las personas que forman parte de ella.

Un proceso dinámico incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. Al localizar problemas, los procedimientos de evaluación permiten identificar y prever posibles situaciones negativas en el futuro. No basta con que un trabajador conozca su trabajo; también es necesario que se comprometa con él para que éste tenga la más alta eficiencia y eficacia. Cuando un trabajador conoce sólo parcialmente las

cuestiones de su cargo, se requiere su entrenamiento o capacitación, de forma que se subvierta la situación negativa o potencialmente negativa en una positiva.

La evaluación se constituye en un poderoso medio para resolver problemas y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La evaluación, por tanto, debe ser vista como mucho más que un simple formalismo a cumplir. Permite mejorar el desempeño de toda la organización, posibilitando la prestación de servicios de mayor calidad.

Carroll and Schneir (1982) sostiene que desde el punto de vista de la función de RRHH, la evaluación del desempeño se define como el proceso por el cual se identifican, observan, miden y valoran los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para una organización determinada (p. 175).

Por lo mismo, se considera a la evaluación del desempeño del personal como un trabajo sistemático que tiene que diseñar un conjunto de estrategias a seguir con la finalidad de valorar el rendimiento en la actividad de cada uno de los miembros de la organización; proponer alternativas de mejoramiento, del mismo modo su desarrollo personal y profesional; como también permite a la empresa definir la política de la gestión del personal dentro de la empresa.

- **La contribución del proceso de evaluación del desempeño en la gestión de calidad**

Sánchez (2012) sostienen que la evaluación realizada a los trabajadores en las organizaciones es muy importante y muy difícil de lograrlo de una manera adecuada; puesto que es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo mismo es importante asignarle tiempo y la importancia que requiere y muchas empresas públicas y privadas no son ajenas a este (p. 89).

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez & Bustamante (2008, p. 119-126), que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

- **Acercamiento teórico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión del capital humano.**

Dessler (2015) afirma que la evaluación del desempeño compara el accionar real de cada trabajador con sus funciones, responsabilidades y estándares de desempeño y a partir de estos resultados los gerentes

analisan los resultados de cada puesto para saber y redefinir las responsabilidades y los estándares de éstos (p. 56). Así mismo, se considera que la evaluación implica que el trabajador es evaluado en base a lo que conoce como se debe comportar en su labor de trabajo, que los jefes le informaron cuáles son sus responsabilidades y estándares. Por lo que, para el proceso de evaluación del desempeño se considera: a) establecimiento de los estándares laborales, b) evaluación del desempeño logrado versus el estándar de desempeño, y c) se realiza retroalimentación a los trabajadores que permita mantener su mejor nivel o lo mejoren. Las evaluaciones efectivas se inician mucho antes de la real evaluación, cuando en la organización se define las funciones, obligaciones y estándares laborales, así como las estrategias de la evaluación del desempeño (p. 226).

- **Razones de la evaluación del desempeño laboral**

Dessler (2015) considera que existen cinco razones muy importantes para evaluar el desempeño laboral: a) la evaluación del personal sirve para los empleador o jefes de los departamentos de recursos humanos determinen los salarios, ascensos y las políticas de retención laboral, b) como parte de la administración del desempeño se resalta su importancia para el necesario respaldo en la consecución de las metas estratégicas de la organización, c) con la evaluación, tanto el trabajador como el gerente pueden implementar acciones para la corrección de las deficiencias detectadas, así como mejorar las fortalezas del trabajador, d) las evaluaciones son una oportunidad para analizar los planes de carrera de los

trabajadores, y por último e) por intermedio de las evaluaciones se identifican las necesidades de capacitación y esbozar medidas correctoras requeridas.

La evaluación del desempeño es considerada como una herramienta primordial entre las buenas prácticas de la gestión del talento humano y se relaciona con otros subsistemas que en su conjunto tratan de dar estabilidad, trascendencia y productividad a la organización. Uno de ellos es con las descripciones de puestos, en donde se definen las características del puesto, si no se conocen estas características no se sabrá que evaluar. Otro subsistema es Remuneraciones y beneficios que tiene relación a los resultados de su desempeño, si tiene buen desempeño tiene posibilidades de obtener beneficios económicos. Los otros subsistemas vinculados son: Desarrollo y planes de sucesión, y Formación (Alles, 2015, p. 313).

Dentro del proceso de evaluación de desempeño suelen presentarse algunos problemas en su desarrollo desde métodos que son aplicados por los gerentes basados en su propio criterio, hasta métodos que utilizan herramientas sofisticadas y bien diseñada que no son bien implementadas, y por lo tanto no hay una retroalimentación adecuada. Los problemas más comunes son: a) la carencia de normas de la organización; b) la presencia de criterios muy subjetivos o pocos realistas; c) desacuerdos entre el trabajador y el evaluador; d) errores en que incurre el evaluador; e) la mala retroalimentación que se realiza luego del proceso de autoevaluación, y; f) la comunicación deficiente y negativa que puede llevar hasta problemas

(Alles, 2015, pp. 313-314).

- **Pasos de una evaluación de desempeño**

Para la evaluación de desempeño se puede considerar como un proceso que se definen en grandes trazos (Alles, 2015):

- Definir el puesto. En donde se definen el modelo de competencias necesarias para el puesto de trabajo, luego se describen los puestos de empresa. En este punto es necesario asegurarse que el trabajador y el subordinado estén de acuerdo con los criterios de desempeño en el puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto. En esta etapa se fijan criterios objetivos para el proceso de evaluación con una escala que previamente ha sido conocida por los empleados.
- Retroalimentación. Informar los resultados del proceso de evaluación del desempeño y los progresos observados de los trabajadores.

En proceso de evaluación del desempeño suele presentarse ciertos problemas de índole personal que se deben evitar o corregirlas, entre estas se tienen, (González, Olivares, Gonzáles y Ramos, 2014).

- **Efecto de halo:** este efecto se presenta cuando el evaluador tiende a formarse una idea general en base a un solo rasgo de una persona. De esta

manera si una persona es apreciada por su capacidad de poder socializar con facilidad; entonces, por ejemplo, cuando una persona tiene una marcada característica, entonces se puede sobrevalorar su actuación positiva en términos generales.

- **Tendencia de medición central:** es la acción que poseen ciertas personas que tienden a emitir calificaciones medias y solamente alguna vez tiene posiciones extremas.
- **Efecto recencia:** se refiere a la tendencia que tienen ciertas personas en la cual influyen los hechos que acaban de ocurrir, relegando lo anteriormente pasado. La evaluación que se haga a una persona se hará de manera positiva o negativa dependiendo de lo que ocurrió recientemente.
- **Efecto primacía:** es la valoración que se realiza considerando de lo que mejor se recuerde de lo sucedido en primer lugar, lo que mayor impacto ha tenido. Estas impresiones, positivas o negativas, son las que van a influir en la evaluación.

#### a. **Importancia de desempeño del personal**

Chiavenato (2002) menciona que las organizaciones se han preocupado por la evaluación del desempeño de sus trabajadores por las siguientes razones: a) Son el sustento para definir los salarios, promociones, premios, bonificaciones y hasta en algunos casos despidos. B) Permite comunicar a los trabajadores como se aprecia su trabajo, como deben superar

deficiencias o su comportamiento. C) Permite que los trabajadores conozcan cual es la percepción que los jefes tienen de ellos. Considerando lo antes mencionado, se puede tener presente la importancia de la evaluación del personal y permite tomar conciencia sobre el éxito de la organización.

#### **b. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Como medio para la mejora de los resultados empresariales y mejora del rendimiento de los recursos, se definen los siguientes objetivos intermedios para la gestión de calidad. Rodríguez (2007) menciona que los objetivos considerado como más importantes de la Evaluación de Desempeño son:

- **Mejoramiento del Desempeño.** Con los resultados de la evaluación se inicia el proceso de retroalimentación el cual permite que el personal conozca su desempeño y trate de mejorar y la gerencia implementa acciones para lograr la mejora del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de Compensaciones.** Como parte de las estrategias para lograr mejoras en el desempeño, los gerentes pueden determinar cómo incrementar los sueldos como manera de incentivos.

- Decisiones de Colocación. El desempeño sirve como manera de considera las transferencias, ascensos, promociones y las degradaciones.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Una vez conocida las deficiencias por parte de los gerentes se vuelve una necesidad la capacitación y el logro de resultados de acuerdo a los estándares.
- Planeación y Desarrollo de Carreras. La empresa también tiene una especial preocupación por que su personal tenga una línea de carrera, por ello en base de los resultados de la evaluación del desempeño se guían las acciones de la carrera de sus colaboradores.
- Solucionar errores de Diseños de Puestos. Malos diseños de puestos pueden generar malos desempeños por ello es necesario es necesario conocer los resultados de la evaluación del desempeño para realizar las correcciones necesarias.

### c. **Ventajas de la evaluación del desempeño**

Para Bohlander, Werther y Davis (2000) las ventajas que podemos obtener tanto a la organización como a los empleados son:

- Basar la mejora del desempeño mediante la retroalimentación de la misma.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Es una fuente que permite la planeación y desarrollo de planes de carrera fundamentados en las posibilidades profesionales que requiera la organización.

- Actúa como un indicador, que permita la corrección y actualización del diseño del puesto en caso de existir un error en la concepción de este.
- Permite establecer políticas de compensaciones de conformidad a los avances establecidos.
- Es un conductor en la toma de decisiones en los casos de: promociones, transferencias o separaciones dentro de la institución.
- Contribuye como fuente de información, para medir la influencia de factores externos en el desempeño del personal.
- Actúa como indicador en los otros subsistemas del talento humano.

### **2.2.3. La Micro y pequeña empresa**

#### **a) Definición:**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción,

comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ministerio de trabajo de promoción y empleo , 2014, p. 1).

La generación de una empresa pequeña generalmente está asociada a la detección de una necesidad insatisfecha o mal atendida la cual se convierte en una oportunidad de negocios que conlleva a la búsqueda de la independencia económica y laboral, esto lleva a algunos emprendedores a tomar la decisión de crear una empresa que le ayuda a crecer como profesional, empresario y como persona (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011, p. 6).

#### **b) Características de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE):**

Según el Ministerio de trabajo y promoción de empleo (2015), que se base en la ley 30056, señala que las MYPES deben reunir las siguientes características:

- La microempresa tiene ingresos por ventas hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
- La pequeña empresa tiene ingresos por ventas partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que

permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

- Esta caracterización de las MYPES basada en el nivel de ventas, tiene diferentes interpretaciones. Entidades como el PROMPYME y el propio INEI, indican que según esta norma los trabajadores independientes son considerados como empresarios de las microempresas, mientras que el PEEL del MTPE considera a los independientes como un rubro diferente y separado de las MYPES.

**c) Importancia de la micro y pequeña empresa**

Según Vega (2011) las MYPES en el Perú, brindan empleo a más 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del producto bruto interno (PBI). Constituyen pues, el motor principal del desarrollo de nuestro país, su importancia se basa en:

- Proporciona puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.

- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

#### **d) Tipos de la micro y pequeña empresa**

Las MYPES se puede clasificar en 3 grupos, cada uno de ellos con características definidas (PERÚ, 2015).

- **LAS MYPES de Subsistencia.** Las MYPES 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.
- **LAS MYPES de Emprendimiento.** Los nuevos emprendimientos se entienden como 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 a la innovación, creatividad y transformación hacia una situación económica saludable y más deseable ya sea para iniciar un negocio o como para mejorar y hacer más competitivas las empresas.

- **LAS MYPES de Acumulación.** Las MYPES de acumulación, 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 remunerado.

e) **Crecimiento de la micro y pequeña empresa**

Según la Dirección General de Estudios Económicos (2012) el crecimiento económico, entre otros, está asociado en forma positiva con la tasa de creación de empresas, por ello un aumento de la actividad empresarial conlleva tasas de crecimiento económico más altas. El flujo de entrada de empresas en nuevos sectores de la economía y de salida de empresas de los sectores declinantes, poco rentables es un proceso que reasigna los recursos (trabajo y capital) en el total de la economía hacia sectores y empresas que, indefectiblemente, tienen mejoras en la productividad, facilitando la modernización del tejido empresarial. Los economistas Audretsch y Roy (2001) encontraron evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y las tasas de crecimiento económico. Estos autores señalan que la empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio, sin embargo, conceptualmente el vínculo no es automático. El hecho de contar con más nacimientos de empresas por año no asegura un mayor crecimiento (Baumol, 1990), menos desarrollo sostenido, este está asociado con el ingreso de nuevas empresas en la economía que introducen

innovaciones, capital y tecnología al mercado y amplían el ámbito de los negocios, asignando recursos a las áreas que explotan dichas innovaciones, generando eficiencias en el sector (p. 110).

#### **2.2.4. LA MYPE del Sector Servicios-rubro Gestión de Cobranzas**

##### **a) Definiciones de Gestión de Cobranzas**

Iiifilomena software (2015) asevera que un Sistema de Gestión de Cobranzas tiene como función principal segmentar carteras antes de ser gestionadas y en base a esta segmentación, determinar la estrategia más adecuada para dar comienzo a la gestión, además de poder tener un rápido acceso a la información para tener conocimiento del estado de las carteras en todo momento facilitando el plano ejecutivo de la cobranza y el administrativo.

Iiifilomena software (2015) también sostiene que un Sistema de Gestión de Cobranzas es un conjunto de partes relacionadas entre sí con el objeto de administrar la gestión de cobranzas. La eficiencia que puede aportar un sistema de gestión de cobranzas a una empresa depende de su solidez, dinamismo y versatilidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores (p. 1).

## b) **Importancia de la cobranza**

Para In Sinht (2008) la cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

## 2.3. Marco Conceptual de la Investigación

### a) **Definiciones de las dimensiones de evaluación del desempeño del personal:**

- **Desempeño de tareas.** - Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos (p. 260).
  
- **Desempeño Contextual.** - Se refiere al ejercicio de la actividad profesional en pos de contribuir al desarrollo de la

sociedad, partiendo de las normas y expectativas establecidas para la posición particular en la estructura social (p. 43).

- **Desempeño Organizacional.** - Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

b) **Definiciones de los indicadores de evaluación del desempeño del personal:**

- **Capacidad de toma de decisiones.** - La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones (p.08).
- **Capacidad de organización y planificación.** - La organización y planificación es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
- **Capacidad de resoluciones de problemas.** - Capacidad de solventar las incidencias o imprevistos que se presenten durante el desempeño del puesto de modo satisfactorio, incorporando soluciones creativas, rápidas y con satisfacción de las partes implicadas.

- **Conocimientos técnicos.** - Es un componente importante en la transferencia de la tecnología en ambientes nacionales e internacionales, coexistiendo con o aparte de otras derechas del IP tales como patentes, marcas registradas y copyright y es un activo económico (p. 232).
- **Productividad (cantidad y calidad del trabajo).** - La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- **Orientación a objetivos y resultados.** - La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización (p. 40).
- **Iniciativa.** - Adoptar una actitud activa, proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, asumir nuevas responsabilidades y mostrar ingenio ante las situaciones laborales.
- **Compromiso de la organización.** - El compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se

identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

- **Colaboración y cooperación con compañeros.** - Consideración hacia las personas, apoyo y respeto a los otros (colaboradores, compañeros, usuarios). Capacidad para escuchar activamente a las personas y manifestarles su estima y colaboración a pesar de puntos de vista contrarios (p. 27).
- **Compartir y transmitir conocimientos.** - Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.
- **Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral.** - Cumplimiento de las actividades, tareas y funciones propias del puesto en términos de la ejecución de lo que le ha sido encomendado, sin requerir una supervisión continua y haciendo por propia iniciativa las adaptaciones y ajustes necesarios cuando el rendimiento puede verse afectado (p. 12).
- **Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo.** - Interés, constancia y continuidad voluntarios en las acciones y

actividades laborales desarrolladas, para lograr que el trabajo encomendado resulte de calidad y de acuerdo a los objetivos marcados. Se valora la voluntad propia en mantener la calidad y no el grado de calidad conseguida, siendo también independiente de la cantidad de trabajo realizado (p. 140).

- **Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales.** - Mantener en buen estado todo el material, instrumental y recursos (por ejemplo, máquinas, herramientas, mobiliario, ordenadores, etc.) puestos a su disposición para la realización de las tareas del puesto de trabajo, utilizándolos de acuerdo a las normas existentes y siempre de acuerdo a la buena fe.
- **Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo.** - Asistencia y utilización del tiempo de la jornada laboral de acuerdo a las normas y de modo eficiente, no mostrando un abandono voluntario de las responsabilidades, tareas y deberes del puesto y siendo puntual a la llegada y salida.
- **Ritmo voluntario eficiente del trabajo.** - son los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

La investigación es 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. Así mismo, el tipo de investigación es descriptivo porque se relatan las características respecto a la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (Gestión de Cobranzas) en el distrito de Huaraz, 2015.

#### **3.2. Población y muestra**

La población para este estudio fueron los trabajadores de las MYPES del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz siendo 50 trabajadores. Para la determinación de la muestra, se utilizaron datos proporcionados por la SUNAT, del cual se eligió a 10 MYPE que tenían la denominación de gestión de cobranzas, a los cuales se les consultó sobre la cantidad de trabajadores con los que cuentan, acto seguido se totalizó las cantidades proporcionadas por los establecimientos determinando una población de 50 trabajadores. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó un censo muestral de 50 trabajadores. (Fuente: SUNAT de Huaraz /mesa de partes-2015), se anexa la relación de las MYPES dedicadas a la gestión de cobranzas.

### 3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

variable	Definición conceptual	Definición operacional (dimensiones)	Definición conceptual	Definición operacional (indicadores)	Definición conceptual	Items Preguntas
Gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño de personal	El sistema de gestión de calidad es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización.  La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados	Desempeño de Tarea	Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.	Capacidad de toma de decisiones	La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones	Tiene la capacidad de tomar decisiones
					Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo.	
					La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. En esta página se presenta el proceso de toma de decisiones más estudiado en psicología y que tiene aplicación en la terapia cognitivo conductual.	
				Capacidad de organización y planificación	La organización y planificación es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.	Organiza y planifica las tareas del grupo
	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea.					

Datos del estudio

	<p>en el desempeño de su cargo.</p>		<p>Es el cumplimiento de la cuota de trabajo</p>	<p>La Planificación y la Organización son procesos no evadibles o fijos que hacen posible la existencia y funcionamiento exitoso de una empresa, organización o institución. Ambos términos conducen a poner cada actividad en su sitio de una manera dinámica que puede cumplir distintas finalidades; lo que indica que los mismos están altamente correlacionados.</p>			
				<p>Capacidad de resolución de problemas</p>	<p>Capacidad de solventar las incidencias o imprevistos que se presenten durante el desempeño del puesto de modo satisfactorio, incorporando soluciones creativas, rápidas y con satisfacción de las partes implicadas.</p>	<p>Resuelve problemas que se presentan en el trabajo</p>	
				<p>La resolución de problemas es la fase que supone la conclusión de un resumen más amplio que tiene como pasos previos la identificación del problema y su modelado.</p>			
				<p>Estudia los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado</p>			

			Conocimientos técnicos	Es un componente importante en la transferencia de la tecnología en ambientes nacionales e internacionales, coexistiendo con o aparte de otras derechos del IP tales como patentes, marcas registradas y copyright y es un activo económico.	Ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo
				Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en el trabajo	
			Es la habilidad demostrada en realización del trabajo	disponer de los conocimientos especializados o técnicos propios del trabajo es fundamental para mantenerse competitivo en el duro mercado laboral de hoy	
			Productividad (cantidad y calidad del trabajo)	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción	Cumple con la productividad de la empresa
			Resultados del trabajo en términos del volumen de actividad y cantidad de lo realizado, así como de la calidad del mismo, lo que indica unos productos excelentes y/o unos servicios eficaces y eficientes.		
			Describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras		

				cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.	
La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: "Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.	Desempeño Contextual	Se refiere al ejercicio de la actividad profesional en pos de contribuir al desarrollo de la sociedad, partiendo de las normas y expectativas establecidas para la posición particular en la estructura social.	Orientación a objetivos y resultados	La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.	Logran los objetivos y resultados propuestos
				Una persona orientada a resultados aporta valor creciente a la organización debido a que ha incorporado métodos de trabajo y desarrollado características personales, que hacen que alcance con mayor facilidad los objetivos y metas organizacionales y personales trazados.	
				La orientación al logro permite que las personas involucren en la autodirección la persistencia para reconocer y premiar los resultados obtenidos por la organización.	
			Iniciativa	Adoptar una actitud activa, proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, asumir nuevas responsabilidades y	Tiene iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta



			Colaboración y cooperación con compañeros	<p>Consideración hacia las personas, apoyo y respeto a los otros (colaboradores, compañeros, usuarios). Capacidad para escuchar activamente a las personas y manifestarles su estima y colaboración a pesar de puntos de vista contrarios.</p> <p>El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes.</p> <p>Es el compromiso que tienen todos los miembros con los objetivos que se desean aportando lo más posible para el logro de ellos.</p>	Colabora y coopera con sus compañeros de trabajo	
		Es el papel que un actor representa, cometido o función que uno desempeña.				
			Compartir y transmitir conocimiento	<p>Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.</p> <p>Transmitir el conocimiento a otra persona el cual permite optimizar todos los recursos de una organización.</p>	Comparte y trámite sus conocimientos	

				Transmitir conocimientos es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos.	
La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran.	Desempeño Organizacional	Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.	Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	Cumplimiento de las actividades, tareas y funciones propias del puesto en términos de la ejecución de lo que le ha sido encomendado, sin requerir una supervisión continua y haciendo por propia iniciativa las adaptaciones y ajustes necesarios cuando el rendimiento puede verse afectado.	Se mantiene voluntariamente en el rendimiento laboral
				Cumplimiento de las tareas en forma eficiente	
			Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo	Interés, constancia y continuidad voluntarios en las acciones y actividades laborales desarrolladas, para lograr que el trabajo encomendado resulte de calidad y de acuerdo a los objetivos marcados. Se valora la voluntad propia en mantener la calidad y no el grado de calidad conseguida, siendo también independiente de la cantidad de trabajo realizado.	Se mantiene voluntariamente en la calidad del trabajo

			<p>El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización.</p>	<p>Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales</p>	<p>Constancia voluntaria de acciones que se desarrollan en la empresa y lograr los objetivos.</p>	<p>Terminó sus tareas a tiempo</p>	
					<p>Mantener en buen estado todo el material, instrumental y recursos (por ejemplo, máquinas, herramientas, mobiliario, ordenadores, etc.) puestos a su disposición para la realización de las tareas del puesto de trabajo, utilizándolos de acuerdo a las normas existentes y siempre de acuerdo a la buena fe.</p>		
					<p>Cuida todo el material que utiliza en su trabajo, tanto el que está bajo su responsabilidad como todos aquellos bienes que, sin estar bajo su responsabilidad inmediata, utiliza en algún momento del desempeño de sus tareas y que han sido puestos a su disposición</p>		
					<p>El manejo adecuado del tiempo es, hoy, uno de los temas claves del mundo laboral, aunque la importancia de este tema no es nueva en absoluto ni se limita al ámbito laboral.</p>		
				<p>Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo</p>	<p>Asistencia y utilización del tiempo de la jornada laboral de acuerdo a las normas y de modo eficiente, no mostrando un abandono</p>	<p>Utiliza eficientemente el tiempo de trabajo</p>	

				voluntario de las responsabilidades, tareas y deberes del puesto y siendo puntual a la llegada y salida.	
			El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.	Asistencia es la concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, dentro de los horarios de entrada y salida que tiene establecido en la empresa para la cual labora.	
				Es una actividad que se ocupa de diferentes situaciones, entre las que se destacan: promover el cambio social hacia un estado de superación, la resolución de conflictos que surjan en la interacción humana, el fortalecimiento y la liberación de los pueblos conforme al objetivo de alcanzar el bien común.	
				Ritmo voluntario eficiente del trabajo	Son los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, <b>cumplir tareas y obligaciones.</b> La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran.

				Las actividades deben distribuirse de acuerdo a los conocimientos, características y posibilidades de los/as integrantes del grupo, de tal forma que permita obtener el resultado deseado, el cual no sería posible alcanzar con un trabajo individual, o al menos en la misma magnitud y productividad.	
--	--	--	--	--	--

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

La recolección de la información se realizó mediante la técnica de la encuesta, como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado por 18 preguntas y respuestas cerradas, dirigido a gerentes y trabajadores del rubro de otras actividades empresariales NCP (Gestión cobranzas) en el distrito de Huaraz.

La gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal se midió sobre la base de 15 atributos de las Mypes de gestión de cobranzas los cuales fueron adaptados a un cuestionario que posee 5 alternativas de respuesta, Nunca (5), Rara vez (4), A veces (3), A menudo (2) y Nunca (1).

Cuyo instrumento se sometió a un proceso de validación mediante el juicio de expertos, por tres docentes de la Escuela Profesional de Administración.

### **3.5. Plan de análisis**

Las informaciones obtenidas de los informantes, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos fueron procesados mediante la aplicación de los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS para el procesamiento respectivo de los datos, la presentación de tablas y gráficas como parte del análisis estadístico.

### 3.6. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procesamiento
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015?</p>	<p>General:</p> <p>Describir las características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015</p> <p>Específicos</p> <p>Determinar las principales características de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.</p> <p>Determinar las características de la gestión de calidad bajo el proceso de evaluación de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz.</p>	<p>Proceso de Evaluación</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>El tipo de investigación es descriptivo.</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>La investigación es de nivel cuantitativo porque se realizará la recolección de datos fundamentada en la medición de la variable y conceptos las cuales serán representadas mediante números que deberán ser analizadas a través de métodos estadísticos. (Valderrama M, 2007).</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>La investigación es no experimental (transaccional o transversal), porque se recolectará los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio. (Hernández , Fernández, &amp; Baptista, 2010)</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>-Encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>-Cuestionario.</p>

### **3.7. Principios éticos**

En relación a los principios éticos considerados en el estudio fueron: el principio de la confidencialidad, que establece una reserva, es decir que las informaciones de la muestra de estudio no pueden ser revelados ni ser utilizados para ventajas personales. La búsqueda del bien, establece que los riesgos que puede originar el estudio sean razonables frente a los beneficios previstos, es decir que la investigación esté bien concebida y la competencia de la investigadora para garantizar el bienestar de los que participan.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada a trabajadores

#### Datos generales.

Tabla 01. Distribución según edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
26 a 35 años	28	56.0	56.0
36 a 45 años	14	28.0	84.0
46 a 55 años	6	12.0	96.0
56 a más años	2	4.0	100
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

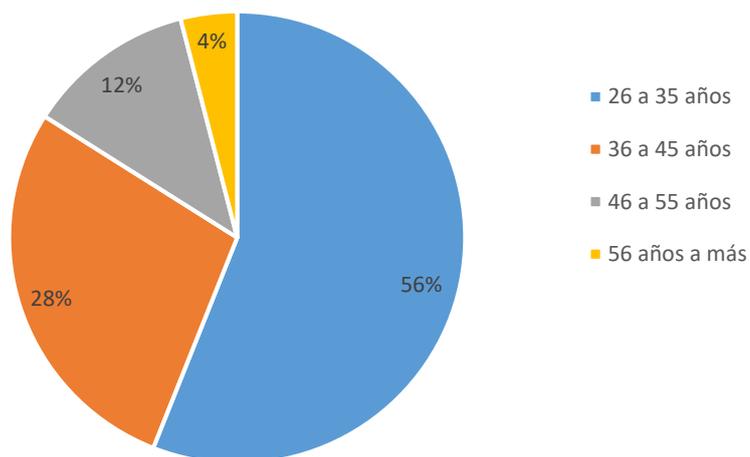


Figura 01. Distribución según edad.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que 56% de los encuestados tienen de 26 a 35 años de edad, y el 4% de 56 años a más.

Tabla 02. Distribución según sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	35	70.0	70.0
Femenino	15	30.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

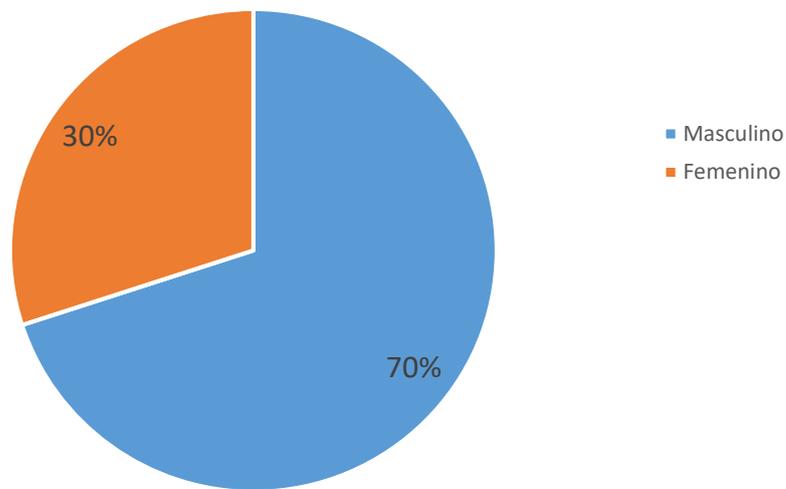


Figura 02. Distribución según sexo.

**Interpretación.** Del 100% de encuestados se observa que el 70% son de género masculino y un 30% pertenecen al género femenino.

Tabla 03. Distribución según grado de instrucción.

<b>Grado instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Secundaria	25	50.0	50.0
Superior no universitario	16	32.0	82.0
Superior universitario	9	18.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

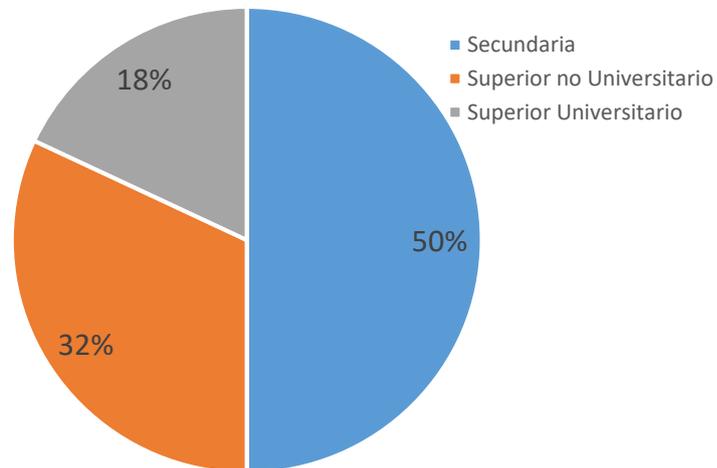


Figura 03. Distribución según grado de instrucción.

**Interpretación.** Del total de encuestados se observa que el 50% de los trabajadores manifiestan tener un grado de instrucción secundario y con el 18% de nivel superior universitario.

Tabla 04. Distribución según capacidad de tomar decisiones.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Rara vez	38	76.0	76.0
A veces	10	20.0	96.0
A menudo	2	4.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

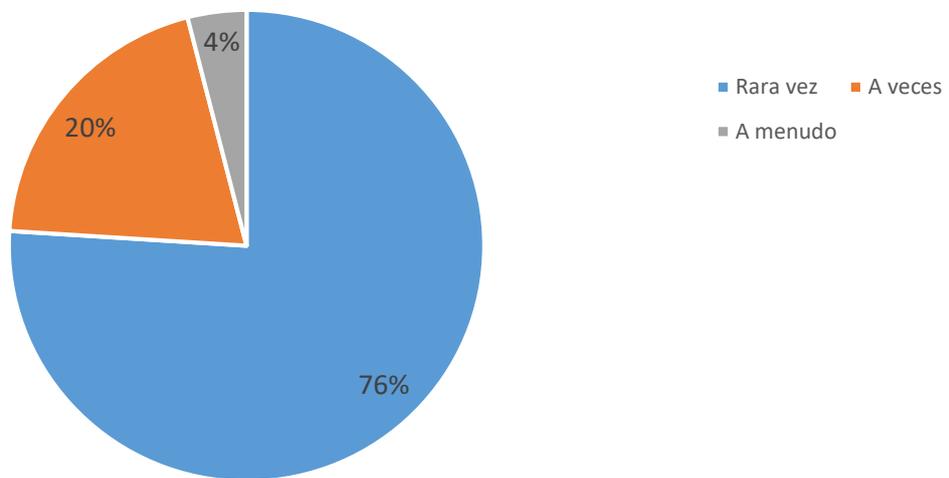


Figura 04. Distribución según capacidad de tomar decisiones.

**Interpretación.** Del total de encuestados se observa que el 76% de los trabajadores manifiestan que a rara vez tienen la capacidad de tomar decisiones, y un 4% manifiestan a menudo.

Tabla 05. Distribución según que organizan y planifican tareas en grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Rara vez	40	80.0	80.0
A veces	09	18.0	98.0
A menudo	1	2.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

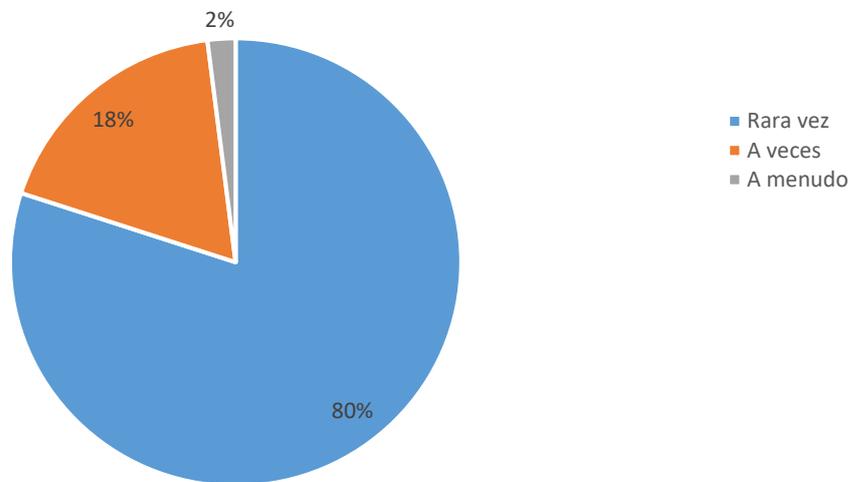


Figura 05. Distribución según que organizan y planifican las tareas del grupo.

**Interpretación.** Del total de encuestados se observa que el 80% de los trabajadores manifiestan que rara vez organizan y planifican las tareas de grupo, seguido por un 18% indican a veces, y un 2% manifiestan a menudo.

Tabla 06. Distribución según resuelven problemas que se presentan en el trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Rara vez	20	40.0	40.0
A veces	30	60.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

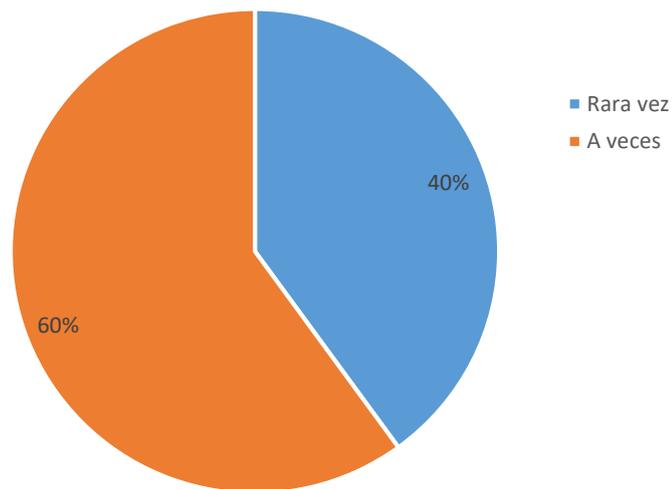


Figura 06. Distribución según se resuelve problemas que se presenta en el trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 60% de los trabajadores manifiestan que a veces resuelve problemas que se presenta en el trabajo, mientras que un 40% indican rara vez.

Tabla 07. Distribución según ponen en práctica técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Rara vez	30	60.0	60.0
A veces	20	40.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

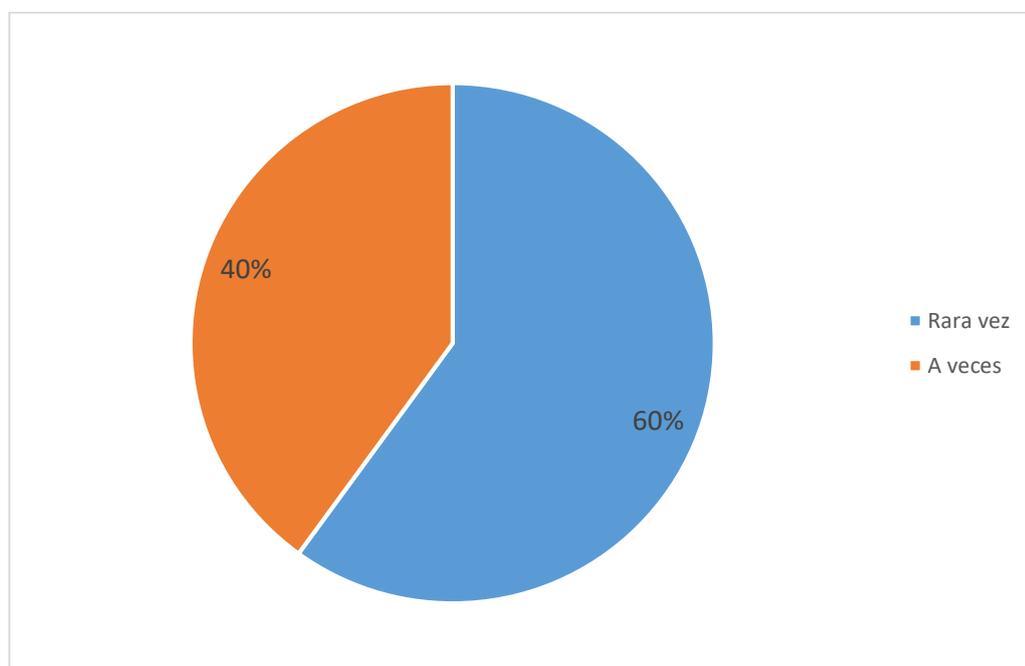


Figura 07. Distribución según ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 58% de los trabajadores manifiestan rara vez ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo, mientras que un 40% indican a veces.

Tabla 08. Distribución según cumple con la productividad en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Rara vez	12	24.0	24.0
A veces	36	72.0	96.0
A menudo	2	4.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

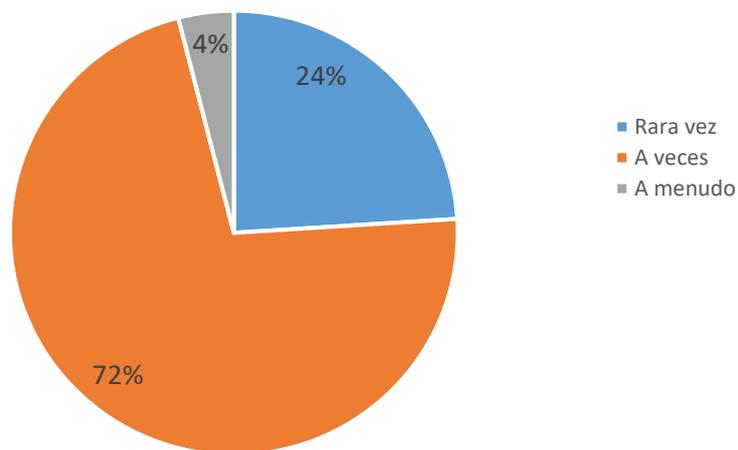


Figura 08. Distribución según cumple con la productividad de la empresa.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 72% de los trabajadores manifiestan que a veces cumplen con la productividad de la empresa, seguido por un 25% indican rara vez, y con un 4% manifiestan a menudo.

Tabla 09. Distribución según logran los objetivos y resultados propuestos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Raras vez	35	70.0	70.0
A veces	15	30.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

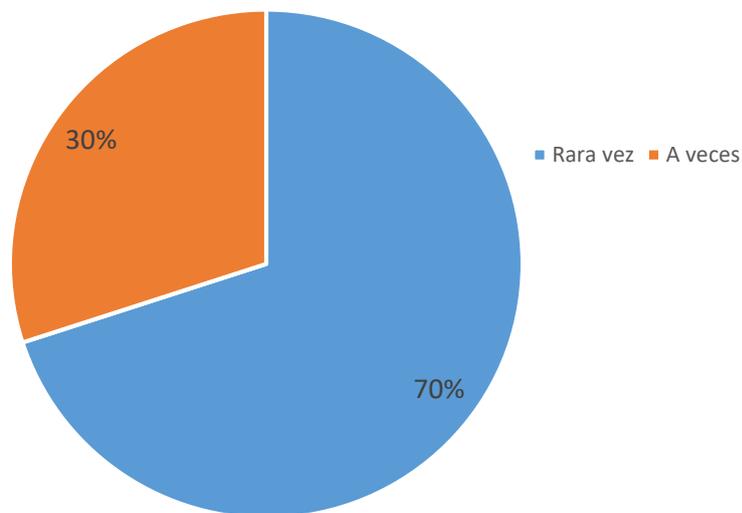


Figura 09. Distribución según lograron los objetivos y resultados propuestos.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 70% de los trabajadores manifiestan que rara vez logran los objetivos y resultados propuestos, mientras que un 30% indican a veces.

Tabla. 10. Distribución según tienen iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6.0	6.0
Rara vez	7	14.0	20.0
A veces	32	64.0	84.0
A menudo	8	16.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

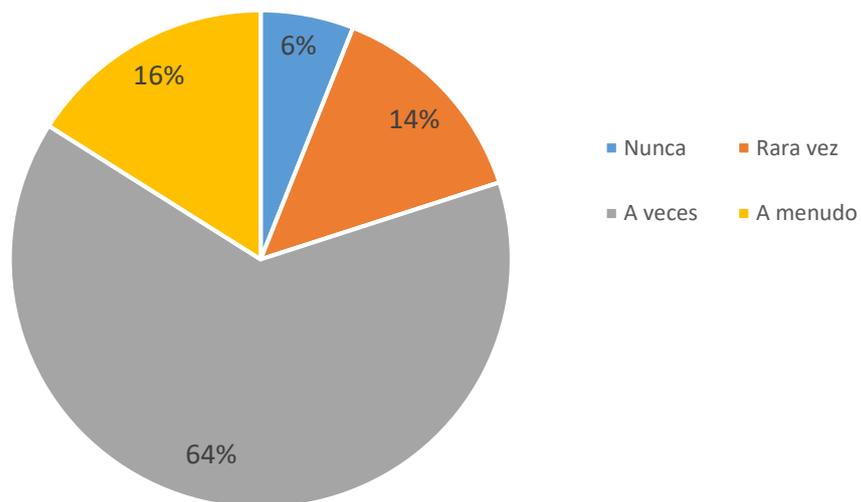


Figura 10. Distribución según Tienen iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo.

**Interpretación.** Del total de encuestados se observa que el 64% de los trabajadores manifiestan que a veces tienen iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo y un 6% opinan rara vez.

Tabla 11. Distribución según se siente comprometido con la organización.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	13	26.0	26.0
Rara vez	35	70.0	96.0
A veces	2	4.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

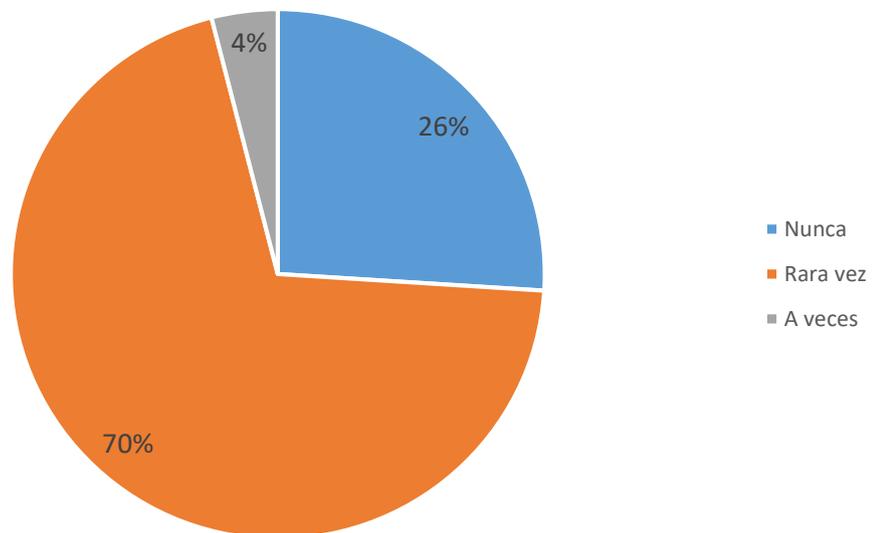


Figura 11. Distribución según se siente comprometido con la organización.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que, 70% de los trabajadores manifiestan que rara vez se siente comprometidos con la organización y un 4% manifiestan que a veces.

Tabla 12. Distribución según colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0
Rara vez	8	16.0	20.0
A veces	37	74.0	94.0
A menudo	3	6.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

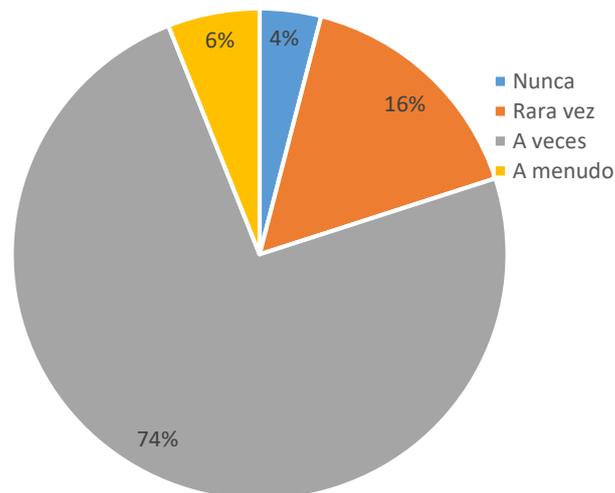


Figura 12. Distribución según colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 74% de los trabajadores manifiestan que a veces colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo, un 16% manifiestan rara vez, el 6% expresan a menudo y un 4% opinan nunca.

Tabla 13. Distribución según comparte y trasmite sus conocimientos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	24.0	24.0
Rara vez	36	72.0	96.0
A veces	2	4.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

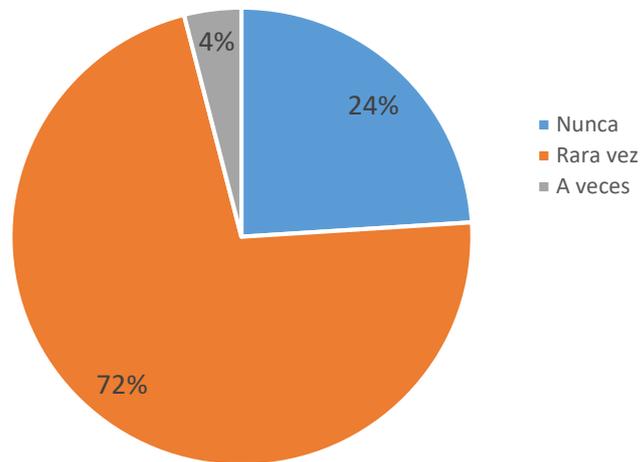


Figura 13. Distribución según comparte y trasmite sus conocimientos.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 72% de los trabajadores manifiestan que rara vez se siente comprometido con la organización y un 4% manifiestan a veces.

Tabla 14. Distribución según se mantiene voluntariamente en el rendimiento laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	12	24.0	24.0
A menudo	36	72.0	96.0
Siempre	2	4.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

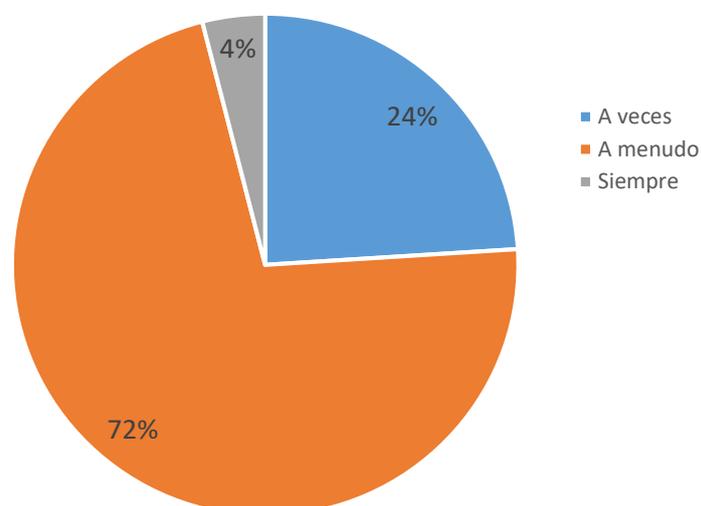


Figura 14. Distribución según se mantiene voluntariamente en el rendimiento laboral.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 72% de los trabajadores manifiestan que a menudo se mantienen voluntariamente en el rendimiento laboral, un 24% indican que a veces, y un 4% manifiestan siempre.

Tabla 15. Distribución según se mantiene voluntariamente en la calidad del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A menudo	35	70.0	70.0
Siempre	15	30.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

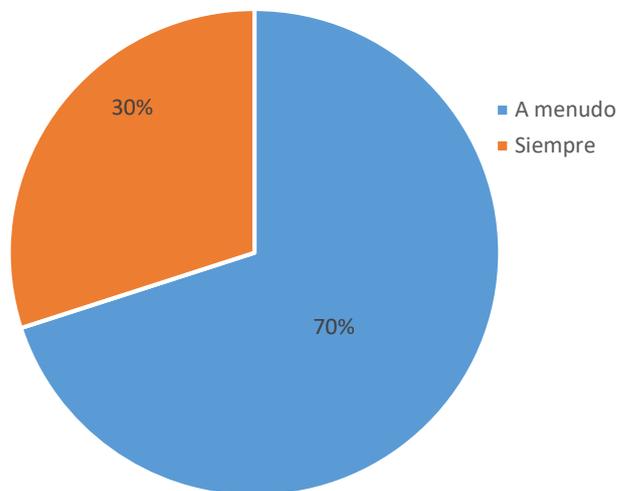


Figura 15. Distribución según se mantienen voluntariamente en la calidad del trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 70% de los trabajadores indican que a menudo se mantienen voluntariamente en la calidad del trabajo, mientras que un 30% manifiestan siempre.

Tabla 16. Distribución según terminaron sus tareas a tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0
Rara vez	8	16.0	20.0
A veces	18	36.0	56.0
A menudo	21	42.0	98.0
Siempre	1	2.0	100
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

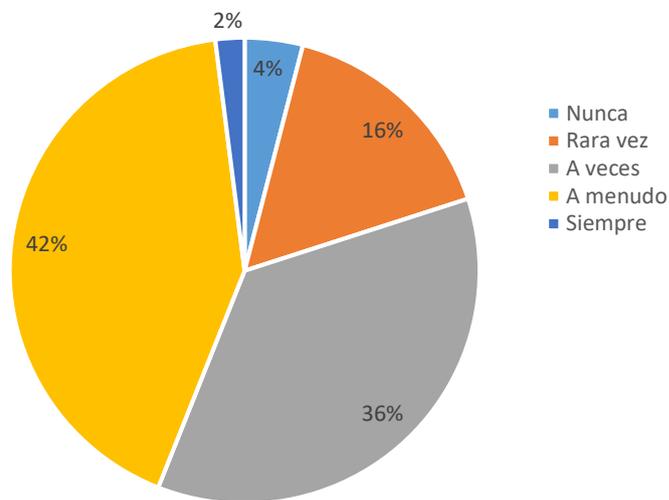


Figura 16. Distribución según terminaron sus tareas a tiempo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 42% de los trabajadores opinan que a menudo terminaron sus tareas a tiempo y un 2% opinan que siempre.

Tabla 17. Distribución según utilizan eficientemente el tiempo de trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Rara vez	5	10.0	10.0
A veces	10	20.0	30.0
A menudo	10	20.0	50.0
Siempre	25	50.0	100
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

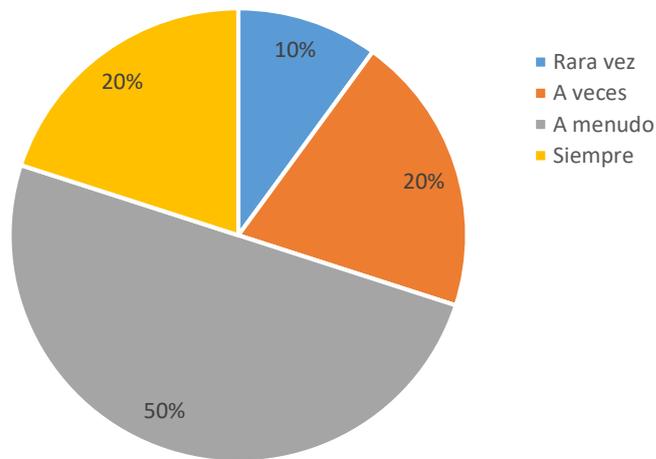


Figura 17. Distribución según utilizan eficientemente el tiempo de trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 50% de los trabajadores opinan que a menudo utilizan eficientemente el tiempo de trabajo y un 10% opinan que rara vez.

Tabla 18. Distribución según tienen un ritmo eficientemente de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A menudo	40	80.0	80.0
Siempre	10	20.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

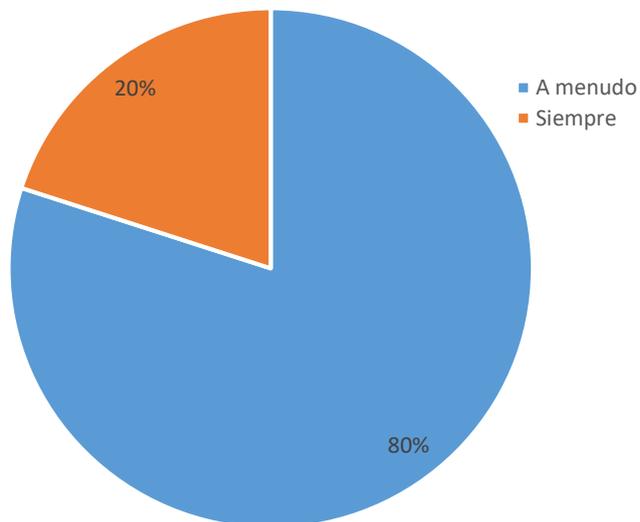


Figura 18. Distribución según tienen un ritmo eficientemente de trabajo.

**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que el 80% de los trabajadores indican que a menudo tienen un ritmo eficientemente de trabajo, mientras que un 20% manifiestan siempre.

## 4.2. Análisis de resultados

### **Respecto a los datos generales del encuestado:**

- En cuanto a los datos generales el 70% de los encuestados son de género masculino, el 56% de los encuestados tienen de 26 a 35 años de edad y un 50% manifiestan tener un grado de instrucción secundario (Ver figuras 01, 02, 03).

### **Respecto a la evaluación del desempeño del personal:**

- El 76% manifiestan que rara vez tienen la capacidad de tomar decisiones (Ver figura 04). Este resultado indica que la mayoría de los trabajadores no están capacitados o facultados para tomar decisiones en la organización; al respecto Briola (2010) manifiesta que resulta peligroso basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a la toma de decisiones, por ello es necesario que los equipos lleguen a estar en el camino correcto y adecuado para la toma de decisiones.
- El 80% indica que rara vez se organizan y planifican las tareas de grupo (Ver figura 05). Significa que la empresa no tiene una política de trabajo en equipo o simplemente no la cumple; en este sentido Cardozo (2011), manifiesta que, si las normas, reglas y políticas de la empresa no son claras para los empleados, además de los objetivos de los puestos de trabajo, no se cumplirán los propósitos y metas de la empresa.
- El 60% de los servidores consideran que a veces se resuelven los

problemas que se presentan en el trabajo (Ver figura 06). Este resultado da a entender que los servidores no están facultados o preparados para resolver los problemas circunstanciales; según Dobson (2008), esto sucede porque muchas veces lo más importante es saber escuchar y formar a los trabajadores y no intentar resolverles cada problema, y solamente cuando el problema es lo suficientemente serio el empleado debería buscar ayuda profesional o del superior inmediato.

- Un 58,3% manifiestan que rara vez ponen en práctica las técnicas, métodos, instrumentos más adecuados en su trabajo (Ver figura 07). Este resultado expresa que los servidores no tienen las competencias desarrolladas o no están motivados para aplicarlas; según Briola (2010) este resultado se explica porque para la administración estratégica convencional supone que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, suponiendo su existencia y que claramente serán ejecutadas por los trabajadores.
- Asimismo, el 72% manifiestan que a veces cumplen con la productividad de la empresa (Ver figura 08). Significa que los trabajadores son conscientes de no lograr la metas que se tienen y posiblemente identifican las debilidades de la organización; en este sentido Pérez (2009) afirma que para lograr en la organización un alto grado de eficiencia en la entrega de productos, así como también de calidad, es necesario trabajar en las debilidades encontradas en la aplicación de evaluación de desempeño de

los trabajadores.

- El 70% indican que rara vez logran los objetivos y resultados propuestos (Ver figura 09). Este resultado se explica porque reconocen que la productividad no es la ideal debido a varios factores; al respecto Lindao (2011), manifiesta que las normas, reglas y políticas de la empresa deben ser claras para los empleados y el gerente, además deben estar planteadas en documentos donde estas puedan ser observables por los empleados.
- El 64% de los trabajadores manifiestan que a veces tiene iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo (Ver figura 10). Este hallazgo se puede entender debido a que los servidores en un porcentaje considerable cuentan con solo educación secundaria, por lo tanto, carecen de capacitación para desempeñarse competentemente, en otras palabras, no tendrían el perfil para el puesto.
- El 71,4% de los trabajadores manifiestan que rara vez se sienten comprometido con la organización (Ver figura 11), esto se refleja porque la evaluación que realiza la empresa no es integral o no se plantean las estrategias de solución pertinentes; en este caso se coincide con Brazzotto (2012), quien indica que en la actualidad no existe un procedimiento de evaluación de desempeño formalizado en la organización, y por lo tanto no existe este elemento como parte de la cultura organizacional, sugiere que se debe aplicar una evaluación de

desempeño por competencias; asimismo, al respecto Pérez (2001), opina que para lograr un alto grado de eficiencia en la entrega de productos así como también de calidad, es necesario trabajar en las debilidades encontradas en la aplicación de evaluación, es preciso que la empresa tenga un ambiente sumamente motivador, participativo y con un personal altamente comprometido e identificado con la organización, el empleado debe ser considerado como activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

- El 74% de los servidores considera que a veces colaboran y cooperan con sus compañeros de trabajo (Ver figura 12). Esta realidad evidencia que los servidores no tienen espíritu de trabajo en equipo, lo cual es una debilidad en la formación o preparación del trabajador; según Hayes como se citó en Jiménez (2010), este resultado contrasta con lo que se espera del trabajo en equipo, ya que un equipo es capaz de encargarse de lo que se espera que haga, de tomar sus propias decisiones y de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar la tarea, pero el jefe del equipo debe facilitar estas condiciones.
- El 72% consideran que rara vez comparten y transmiten sus conocimientos (Ver figura 13). Este resultado muestra la carencia de ciertas actitudes y valores indispensables para lograr los objetivos y metas de la organización;

según Hayes como se citó en Jiménez (2010), este resultado contrasta con los estudios que han demostrado que la interacción entre los equipos y sus organizaciones son fundamentales para determinar su eficacia o su éxito.

- El 72% de los trabajadores consideran a menudo se mantienen voluntariamente en el rendimiento laboral (Ver figura 14). Asimismo, esta situación evidencia una carencia de actitud o predisposición para rendir permanentemente en el puesto de trabajo debido a muchos factores; según Simón (1997), esto se explica debido a que existe un sistema de evaluación de desempeño que tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.
- Asimismo, el 70% de los trabajadores consideran que a menudo se mantienen voluntariamente en la calidad del trabajo (Ver figura 15). Este resultado también se explica debido a los factores motivacionales que no se vienen desarrollando o atendiendo; según Briola (2010), este resultado contrasta con el supuesto de que todo trabajador debe tener interés por el proyecto en el que se trabaja y estar íntimamente ligada al planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- El 42% de los servidores consideran que a menudo terminaron sus tareas a tiempo (Ver figura 16). Este resultado desfavorable se complementa con los relacionados con el incumplimiento de las expectativas de

productividad y el logro de objetivos y resultados; todo ellos debido múltiples factores, pero dentro de los manejables se encuentran la organización y planificación de parte de los directivos y ejecutivos de la organización.

- El 50% de los servidores manifiestan que a menudo utilizan eficientemente el tiempo de trabajo (Ver figura 17). Este resultado evidencia que no existe un plan sistemático de tareas diarias o se carece del control correspondiente, motivo por el cual no se realiza el uso efectivo del tiempo; este resultado difiere con Mejía (2012), quien, en un estudio realizado, encontró que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente está siendo productivo en su puesto de trabajo, siendo el uso tiempo un factor a considerar.
- El 80% de los servidores manifiestan que a menudo tienen un ritmo eficientemente de trabajo (Ver figura 18). Este resultado parece contrastar con el anterior, pero es posible que los trabajadores mantengan un ritmo de trabajo y no sean eficientes en cuanto a los resultados que se esperan; al respecto Chiavenato (2002), sostiene que el desempeño de cada persona se mide de acuerdo con las aptitudes que ésta posea según las tareas que lleve a cabo en el cargo, por medio de las cuales se obtiene información sobre la actuación laboral del trabajador.

## V. Conclusión

La conclusión al cual se arribó con respecto al objetivo general fue que el personal no tiene la oportunidad o capacidad para tomar decisiones, no se organizan ni planifican las tareas en grupo y esto no facilitaría obtener los resultados que la gerencia se propone. No tienen la oportunidad ni capacidad suficiente para resolver problemas, a veces cumplen con la productividad de la empresa; de igual manera, tienen el mismo resultado con el logro de los objetivos de la empresa, no demuestran tener iniciativa para resolver algún inconveniente que se presentan durante su hora de trabajo; y es escaso el sentido de colaboración y cooperación. De acuerdo a estos resultados se afirma que los trabajadores no cumplen con las condiciones básicas de su desempeño lo cual no es conveniente para la gerencia que busca el logro de la gestión de calidad.

En relación a las características de los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas de gestión de cobranza en el distrito de Huaraz, la mayoría de los encuestados son de género masculino, que tienen de 26 a 35 años de edad, y en gran número solamente tienen hasta el nivel secundario. En este aspecto la empresa debe considerar el fortalecimiento de las capacidades cognitivas y de las experiencias de los trabajadores para lograr lo que la gerencia busca con relación a la gestión de calidad.

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten concluir que la empresa adolece de problemas en el desempeño de los trabajadores a partir de la evaluación realizada, éstos no cumplen con objetivos de productividad ni se sienten comprometidos con la organización, lo que es perjudicial debido a que si estos

problemas continúan corren el riesgo de fracasar. En términos generales los objetivos no se cumplen de acuerdo a los requerimientos de la gerencia. Así mismo, no tienen la oportunidad ni capacidad suficiente para resolver problemas, con respecto a la productividad de la empresa esta se ve perjudicada debido a que no existe un eficiente ritmo de trabajo, de igual manera tienen el mismo resultado con el logro de los objetivos de la empresa, no tiene iniciativa para resolver algún inconveniente que se presentan durante su hora de trabajo y es escaso el sentido de colaboración y cooperación.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Arrieche, M. (2011). *Evaluación de desempeño del Talento humano de la universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica*. Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Audretsch, D. B., & Roy, T. (2001). *Linking Entrepreneurship to Growth*. Paris: : OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Papers.
- Barba-Sánchez, V., Jiménez-Sarzo, A., & Martínez-Ruiz, M. (Abril de 25 de 2007). *Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente*. Obtenido de [http://www.escep-eap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez\\_JimenezZarco\\_MartinezRuiz.pdf](http://www.escep-eap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez_JimenezZarco_MartinezRuiz.pdf)
- Baumol, W. J. (1990). *Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive*. *Journal of Business Venturing*.
- Bedoya, S. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya\\_se.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_se.pdf)
- Bernilla, M. (2006). *Manual práctico para formar MYPES*. Editorial. Lima: Edigraber.
- Bohlander, W., Werter, J., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mac.Graw Hill.
- Brazzo, L. S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 18 de setiembre de 2017, de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Cardozo, Y. (2011). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

- Cornejo , A., Guirola , G., & Pérez , E. (2012). *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR)*. El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Chiavenato, D. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, D. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc- Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mac. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14a ed.). México, D. F., México: Pearson.
- Dirección General de Estudios Económicos, E. y. (2012). *MYPE 2011: Estadística de la Micro y Pequeñas Empresas*. Lima: Ministerio de la Producción.
- empleo.com. (2016). *Importancia de la evaluación del desempeño labora*. Recuperado el 30 de setiembre de 2017, de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Fernández, G. ( 2008). *Guía de estudios de la asignatura Evaluación del Desempeño*. Quinto Nivel, UTE.
- Fischman, D. (6 de abril de 2017). Evaluaciones de desempeño. *El Comercio*. Recuperado el 24 de setiembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888>
- García, R. (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, 2011*. Universidad de Oriente. Cumana: Universidad de Oriente. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS\\_RG.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf)
- García, R. (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011*. Cumana: Universidad de Oriente.

- Gestión. (2017). *Sepa cómo alcanzar con éxito sus metas laborales*. Lima. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/sepa-alcanzar-exito-metas-laborales-125887>
- Gestiopolis. (12 de Julio de 2015). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- González, M., Olivares, S., Gonzáles, N., & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos. Capital humano* (2a ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huamán Silva, L., Ocampos Guerrero, L., & García Lizano, Y. (2014). *MYPEs en el Perú y en el mundo*. Tumbes: Universidad de Tumbes.
- Ibarra Morales, L. E., & Casas Medina , E. (2015). *Aplicación del modelo Serperf en los centros de atención Telcel Hermosillo. Una medición de la calidad en el servicio*. México: Universidad Estatal de Sonora.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (1a ed.). México: PEARSON Educación.
- Lavanda Reategui, D. G. (12 de julio de 2015). *Monografías .com Evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- Lavanda, R. D. (2015). *Evaluación del desempeño. Extraído el 12 de abril del 2016*. Obtenido de [Monografías .com: http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml)
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 2 de setiembre de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Ministerio de trabajo de promoción y empleo . (13 de Octubre de 2014). *Informe general - Registro nacional de la micro y pequeñas empresas (REMYPE)*. Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=541>

- Ministerio de trabajo y promoción de empleo. (junio de 22 de 2015). *Ley de la promoción y formalización de las MYPEs*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)
- Miranda, G. F. (2014). *Introducción a la gestión de calidad*. Mexico: GlobalStandar.
- MTPE, M. d. ( 2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales (PEEL)*. Lima,Perú: Dirección de la Micro y Pequeña .
- MYPEs 2011. (2012). *Estadísticas de la Micro y Pequeñas Empresas. Dirección General de estudios Economicos Evaluacion y competitividad territorial*. Lima: Ministerio de la producción.
- Noda, M. (2013). *Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. Extraído el 25 de abril del 2016*. Obtenido de <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista88/ad-88-04.pdf>
- Osorio, D., & Zavala, C. (2016). *Factores presentes del clima organizacional que afectan el desempeño de conductores, Transportes Flor de Higo SAC, Trujillo - 2016*. Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios. Trujillo: Universidad Privada del Norte. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9806/Osorio%20Ver%20Daniel%20-%20Zavala%20Ruiz%20Clever%20Franklin.pdf?sequence=1>
- Pérez, M. A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral*. México: Instituto Politecnico Nacional. Recuperado el 15 de setiembre de 2017, de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>
- PERÚ, M. (13 de mayo de 2015). *Micro y Pequeñas Empresas*. Obtenido de <http://www.mypes.biz/>
- Refungio Silva, J. (2011). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas*. Pucallpa: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/03/162855/16285520140702071545.pdf>
- Refungio, J. (2011). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y*. Pucallpa: Universidad Católica Los Ángeles de

- Chimbote. Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/03/162855/16285520140702071545.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: CENGAGE Learning.
- Sánchez H.J. (2012). *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- Sánchez Henríquez, J. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Sánchez, B. (2006). *Las Mypes en el Perú. Su importancia y propuesta tributaria*. Lima.
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 105-133.
- Sangüesa, S. M. (2014). *Manual de gestión de calidad*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Serkovi, B. (2011). *Estrategias de Mypes en el Perú*. Obtenido de <http://www.estratex.com.pe/.peru-estrategia-competitivahpk52%2>
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2011). *Sistema de gestión de calidad*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Obtenido de <http://www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/descargas/sistema-gestion-calidad.pdf>
- Valderrama M, S. ( 2007). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., & Fandiño, D. (s.f.). *El trabajo en equipo y su operatividad*. Extraído el 02 de mayo del 2016. Obtenido de [www.ts.ucr.ac.cr](http://www.ts.ucr.ac.cr)
- Vasquez, J. (2013). *Pymes peruana*. Extraído el 12 de abril del 2016. Obtenido de <http://pymesperuana.blogspot.com/2013/09/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Vega Villalobos, O. (2011). *MOonografías de las PYMEs*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.

## Anexo N° 01: Población

Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (Gestión Cobranzas) en el distrito de Huaraz.

N°	Nombre Comercial	RUC	Vía	N vía	#	Tamaño	Población
1	COBRANZAS Y RECUPERACIONES PARON S.A.C. - C Y R	20408030332		JOSE DE SUCRE	879B	Micro	06
2	EMPRESA D & M S.R.L.	20534019611	JR.	DAMASO ANTUNEZ	749	Micro	05
3	HURTADO TREJO RAUL JESUS	10316558904	PJ.	ARNALDO CHAVEZ VALENZUELA		Micro	03
4	CAMACHO CALDAS HEANS JACKSONS	10411748729		JULIAN DE MORALES	607	Micro	04
5	CHAVEZ HUERTA YAQUEL CARINA	10405887440	AV	TARAPACA	S/N	Micro	05
6	CORREA RODRIGUEZ LUIS ANGEL	10402368956	JR.	BELEN		Micro	07
7	GARRO LOPEZ ESTEBAN LEONCIO	10316505258		PROL. LUZURIAGA	924	Micro	05
8	GOMEZ FELIX MIRIAM ELIZABETH	10107381509		LUZURIAGA	637	Micro	06
9	HUARAC CANQUI FRANK YULER	10426970592		SIMON BOLIVAR	S.N	Micro	04
10	LEIVA DE NORABUENA JUSTINA JULIA	10316292190		28 DE JULIO	815	Micro	05

Fuente: SUNAT Huaraz / Meza de partes - 2014.

Anexo N° 02: Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN – CADI

CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS MYPE  
DEL SECTOR SERVICIOS - RUBRO OTRAS ACTIVIDADES  
EMPRESARIALES NCP (GESTIÓN DE COBRANZA)

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 de desempeño del personal en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro otras actividades empresariales NCP (gestión de cobranza) en el distrito de Huaraz, 2015

La información que usted proporcione será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente  
**INSTRUCCIONES:** Con una (x) indique su respuesta: Nunca (5), Rara vez (4), A veces (3), A menudo (2) y Siempre (1).

I. DATOS GENERALES						
<b>1. Edad</b> .....años cumplidos		<b>3. Grado de Instrucción</b>				
<b>2. Sexo</b> a. Masculino b. Femenino		a. Primaria (completa) (incompleta) b. Secundaria (completa) (incompleta) c. Sup. no univ. (completa) (incompleta) d. Sup. univ. (completa) (incompleta)				
I. DESEMPEÑO DE TAREA		-				+
1	Tiene la capacidad de tomar decisiones	1	2	3	4	5
2	Organizan y planifican las tareas del grupo	1	2	3	4	5
3	Resuelve problemas que se presenta en el trabajo	1	2	3	4	5
4	Ponen en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo	1	2	3	4	5

5	Cumple con la productividad de la empresa	1	2	3	4	5
<b>II. DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>		-				+
6	Logran los objetivos y resultados propuestos	1	2	3	4	5
7	Tiene iniciativa para resolver algún inconveniente que se presenta durante su hora de trabajo	1	2	3	4	5
8	Se siente comprometido con la organización	1	2	3	4	5
9	Colabora y coopera con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
10	Comparte y transmite sus conocimientos	1	2	3	4	5
<b>III. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>		-				+
11	Se mantiene voluntariamente en el rendimiento laboral	1	2	3	4	5
12	Se mantiene voluntariamente en la calidad del trabajo	1	2	3	4	5
13	Terminó sus tareas a tiempo	1	2	3	4	5
14	Utiliza eficientemente el tiempo de trabajo	1	2	3	4	5
15	Tiene un ritmo eficientemente de trabajo	1	2	3	4	5