



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza en una Caja
Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Rodriguez Curi, Karen (orcid.org/ 0000-0002-4558-8560)

ASESOR:

Dr. Ramírez García, Gustavo (orcid.org 0000-0003-0035-7088)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TARAPOTO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres por los sólidos valores inculcados y el amor incondicional a mi persona; a mis hermanas por apoyarme y estar siempre presentes en cada peldaño de mi vida; a Jim Bruce, mi novio, por ser fuente de inspiración y motivación constante, por no soltarme de la mano y ser mi fortaleza en todo momento; ustedes representan lo más importante de mi vida.

Karen

Agradecimiento

A la Institución Financiera, por su comprensión y apoyo a mi persona para concretar un grado más en mi desarrollo profesional, por su colaboración con la aplicación de la presente investigación, cuyos resultados coadyuvarán en la mejora de la misma; a la universidad, mi casa de estudios que hoy me brinda la posibilidad de seguir creciendo profesionalmente, y a los docentes universitarios que impartieron sus conocimientos.

La autora

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	20
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos.....	25
3.7. Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS	48

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de la auditoría del desempeño laboral.....	25
Tabla 2. Nivel de la gestión de cobranza	26
Tabla 3. Relación entre las dimensiones de la variable auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza.....	27
Tabla 4. Prueba de normalidad	28
Tabla 5. Relación entre la auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza	29

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022. El tipo de investigación fue básica y el diseño fue descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 143 empleados y la muestra estuvo conformada por 52 empleados. Se utilizó la técnica de la encuesta y se prepararon dos cuestionarios estructurados y normalizados con una escala tipo Likert. Los resultados de la investigación determinaron el nivel de la auditoría del desempeño laboral como regular (73.1%) y de la gestión de cobranza como regular (71.2%). La conclusión principal fue que existe relación positiva moderada entre las variables y que es significativa en el nivel de 0.01, con un coeficiente de determinación $R^2 = 0.22$, que indica que el 22% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la auditoría del desempeño laboral.

Palabras clave: auditoría, evaluación, desempeño laboral, cobranza.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the audit of work performance and collection management in a Municipal Savings and Credit Bank, Peru - 2022. The type of research was basic, and the design was descriptive correlational. The population consisted of 143 employees and the sample consisted of 52 employees. The survey technique was used and two structured and standardized questionnaires with a Likert-type scale were prepared. The results of the investigation determined the level of job performance audit as regular (73.1%) and collection management as regular (71.2%). The main conclusion was that there is a moderate positive relationship between the variables and that it is significant at the 0.01 level, with a determination coefficient $R^2 = 0.22$, which indicates that 22% of the variability of collection management is explained by the audit. of job performance.

Keywords: audit, evaluation, job performance, collection.

I. INTRODUCCIÓN

En el plano **internacional**, la gestión de personas en instituciones financieras de éxito ha mejorado notablemente, y dentro de este proceso la capacidad de las empresas de implementar mecanismos de **auditoría del desempeño laboral**. En países de economía avanzada, el capital humano es considerado fundamental para el lograr un alto grado de competitividad en las empresas financieras, lo que implica invertir en él, es decir seleccionar lo mejor, fortalecer permanentemente sus capacidades e invertir para retener el talento. Hacer que el mejor talento permanezca en la organización es fundamental, que decida desarrollarse en una organización que le permita desarrollarse integralmente, como persona, articulando de manera eficaz la vida personal (familiar) con la vida laboral y promoviendo técnicas de evaluación de personal mucho más avanzadas como la de 360°. Tal es el caso de las principales redes dedicadas al sector de microfinanzas, las cuales son Opportunity International, FINCA, ACCION, ProCredit, el Banco Mundial de las Mujeres y Grameen Bank (que no tiene vínculos formales con otros bancos, pero sí un programa de replicación en diversos países) (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

En este contexto global, sin embargo, la **auditoría del desempeño laboral** solo es ejercida por un 10% de las empresas consideradas “top” en el mundo empresarial, en general **grandes** corporaciones con varios miles de trabajadores y en donde la exigencia de un nivel de calidad en la gestión del talento humano es prioritaria. Por tanto, los problemas en organizaciones empresariales (principalmente de microfinanzas) de menor envergadura se suele centrar en la alta rotación del personal, sobre todo cuando implementan sistemas de gestión de recursos humanos sólo para los procedimientos administrativos y no en una lógica de gestión de personas, entonces no se dan espacios en donde la alta dirección se tome el tiempo de revisar la manera por ejemplo en cómo la empresa viene evaluando el desempeño laboral, utilizan año tras año los mismo instrumentos de evaluación, sin revisarlos, mejorarlos o actualizarlos a partir de la revisión de los procesos, es decir no ponen en

práctica las recomendaciones que se plantean desde la auditoría de la evaluación del desempeño laboral como buena práctica organizacional. Los impactos posteriores no sólo se evidencian en la alta rotación de personal, sino también en el bajo rendimiento laboral, la baja motivación del personal (cuando el perfil del seleccionado no encaja con la descripción del puesto), los conflictos entre colaboradores, un inadecuado clima laboral entre otros. Toda esta problemática afecta procesos específicos como los que se investigan en el presente trabajo, principalmente puede afectar la **gestión de cobranza** en una entidad financiera.

En el **Perú** se cuenta con instituciones microfinancieras que constituyen una parte importante del sistema financiero, las cuales se encuentran orientadas a destinar recursos económicos hacia la micro y pequeña empresa. Inicialmente dichas entidades lograron posicionarse en la economía peruana, dado que los créditos permitían los pequeños empresarios logren acceder a la banca a través del financiamiento económico. Este doble impacto, a nivel social y económico, propició que las instituciones de microfinanzas evolucionen y logren su expansión a nivel nacional mediante la apertura de nuevas y renovadas agencias u oficinas informativas, y en otros casos mediante la fusión por absorción. El sistema micro financiero en el Perú se encuentra constituido por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) (Gómez, Mena, & Beltrán López, 2019). Sin embargo, algo que no ha mejorado al mismo ritmo en este proceso de crecimiento del sector es la gestión de personas, sobre todo en la manera de evaluar al personal. Es decir, el sector creció, pero los procesos de gestión del talento humano no se adaptaron al ritmo de este crecimiento, las microfinancieras no invirtieron más en mejorar la evaluación del desempeño laboral y sobre todo en mejorar las técnicas y metodologías de cómo medir este desempeño de manera adecuada, oportuna y moderna. En ese sentido, los problemas que afectan a las microfinancieras están relacionados a lo desactualizado de sus procesos de evaluación del desempeño laboral, el uso de instrumentos inadecuados o metodologías parcialmente utilizadas o sub utilizadas, no hay planificación del

desarrollo del personal y la gestión de personas finalmente sigue siendo la gestión de procedimientos administrativos tradicionales como planillas, programación de vacaciones, seguros, etc., sin tener en cuenta que la revisión de estos procedimientos es necesaria de manera permanente sobre todo para mejorar la gestión de la cobranza de la cartera morosa, en ese sentido la implementación de procesos de auditoría del desempeño laboral se hace necesaria.

Cuando en organizaciones de mayor crecimiento y prestigio se promueve una evaluación del desempeño de 360°, por ejemplo, encontramos en el Perú instituciones micro financieras que cuentan con metodologías anticuadas o muy limitadas para la evaluación del desempeño, centradas sólo en las metas, objetivos o resultados bajo liderazgos transaccionales, estimulados por bonificaciones, pero dejando de lado el hecho que un proceso de evaluación moderno es integral, considera no sólo el logro satisfactorio de las metas planteadas sino también el desempeño, por ejemplo en el trabajo en equipo, en las relaciones interpersonales, en cómo el trabajador desarrolló o asimiló la cultura organizacional, en la visión de largo plazo por retener el talento que, por ejemplo plantea al colaborador un crecimiento (escalas) remunerativo acorde con su desarrollo dentro de la organización y competitivo pero articulado a un programa de formación y de fortalecimiento de capacidades que le permita ser más eficaz y eficiente para la organización. Estos elementos en general no existen, constituyéndose en un problema fundamental para las microfinancieras que no viene siendo atendido.

A **nivel local**, una Caja Municipal es la Institución pionera en el sector microfinanciero de nuestro país, inició sus actividades el 04 de enero del año 1982 contando inicialmente con un capital aproximadamente de US\$. 82,000, siendo su principal motivación dedicarse a la intermediación financiera mediante la captación de recursos del público en general a fin de realizar operaciones de financiamiento, con especial énfasis en la micro y pequeña empresa. A la fecha, según reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros, cuenta con un patrimonio de S/615,964 (expresado en miles de

soles), el cual representa el 15.32% de participación en el sector de Cajas Municipales a nivel nacional. Asimismo, cuenta con más de 1 millón 396 mil clientes en el rubro de ahorros, quienes han colocado S/5,112 millones en el rubro de depósitos. Dichos recursos han coadyuvado con el financiamiento de S/ 4,173 (expresado en miles de soles) de créditos a más de 289 mil clientes, con potencial énfasis en los micro y pequeños empresarios, acción que permitió posicionar a la institución como una de las principales microfinancieras del país.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito en estudio, logra destacar en el sector microfinanciero debido al importante volumen y la diversificación de operaciones que realiza, además de su nivel de posicionamiento en el rubro. Es una institución sólida que cuenta con solvencia patrimonial, así como un nivel de ratio de capital global que se fortalece con la aplicación del método ASA para el cálculo del requerimiento de patrimonio por riesgo operacional, renovado en la Superintendencia de Banca y Seguros hasta abril del año 2023. Dicha fortaleza financiera respalda el crecimiento en la colocación de los créditos en el largo plazo. Para (MicroRate, 2021), la Caja Municipal de Ahorro y Crédito alcanzó un destacado desempeño marcado por el adecuado gobierno corporativo, el posicionamiento y la cobertura a nivel nacional, el apropiado ratio de capital global, el bajo riesgo de mercado, liquidez operacional, y los buenos indicadores de rentabilidad y eficiencia.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito es una empresa dedicada a la intermediación financiera mediante la captación de depósitos del público y la consiguiente colocación a los clientes prestamistas, de preferencia microempresarios. El negocio de la misma es muy sensible a los diversos eventos que suceden a nivel internacional, nacional y en el mismo sistema financiero local, los cuales tienen un impacto directo en la tasa de interés y en la oferta y demanda de recursos financieros, afectando su resultado y su valor económico; asimismo, la estabilidad financiera de las cajas municipales dependen de un adecuado equilibrio entre la rentabilidad, el riesgo y la liquidez de su negocio; por ello, controlar los índices de morosidad constituye una labor importante a fin de frenar el nivel de provisionamiento, por lo que se prioriza la

normalización de los créditos vencidos, así como la recuperación de los créditos sobrevividos mediante la interposición de procesos judiciales.

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito existen cuatro gerencias generales, las cuales lideran el manejo de la institución; al respecto, el **Área de Cobranzas** como parte integrante de la Gerencia de Negocios, se encuentra encabezada por la jefatura de cobranza, y compuesta por los subjeses de negociación y normalización de créditos, cuenta con seis supervisores regionales, 78 **gestores de cobranza** y 65 abogados de cobranza, quienes según la estructura funcional se encargan principalmente de la normalización y recuperación crediticia.

Al respecto se ha logrado identificar como principales problemas del área de cobranza que requieren la implementación de una **auditoría del desempeño laboral** para mejorar su comprensión y abordaje técnico: la sobrecarga funcional, dado que existen múltiples labores que se realizan a nivel administrativo, contractual, judicial y de asesoramiento, que no permite un enfoque adecuado para el cumplimiento de las metas de recuperación; inadecuada medición laboral, ello por cuanto el establecimiento de metas sólo se encuentra enfocado en la recuperación de la cartera de créditos judiciales, por ende el cálculo y el pago de las comisiones solo se reflejan en los porcentajes de cumplimiento de meta; asimismo, no existe una escala remunerativa entre los colaboradores de área, donde se establezca de manera transparente parámetros para la determinación e incremento de sueldos, así como la equiparación con lo que perciben profesionales de la misma línea en distintas instituciones público o privadas, lo cual genera mal clima laboral.

De manera más concreta, al carecer de procesos de **auditoría del desempeño laboral** se generan problemas como: inadecuada organización funcional, sobrecarga laboral (administrativo, contractual, judicial), no existe una escala remunerativa, no hay estrategias claras de recuperación, falta de capacitación en gestión de cobranza, no existe un sistema automatizado y/o interconectado para cobranza preventiva (mensajes de texto, correo electrónico), procesos burocráticos para acceder a la caja chica para la compra de los aranceles judiciales que se requieren en la presentación de las demandas e impulso de

los procesos judiciales, establecimiento de metas sólo comprende una de las funciones del área de cobranza que es la recuperación de créditos vencidos, sobrevencidos y judiciales.

En este contexto se plantean los siguientes **problemas de investigación**. Como problema general: ¿Cuál es la relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?, y como problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?; ¿Cuál es el nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022? Y ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?

El presente trabajo de investigación se encuentra justificado en los siguientes cinco elementos: Por **conveniencia**, los resultados que se obtendrán de la presente investigación serán de utilidad para una Caja Municipal, con el propósito de mejorar la manera en que se viene evaluando el desempeño laboral en el Área de cobranza, con la finalidad de implementar acciones que potencien y empoderen al personal. En cuanto a la **relevancia social**, la investigación promueve el empleo digno y en condiciones adecuadas, promueve el desarrollo de los colaboradores en las organizaciones y no sólo que el personal sea visto bajo el enfoque de capital humano. Con respecto al **valor teórico**, la investigación desarrolla un marco teórico adecuadamente fundamentado basado en enfoques modernos de la gestión de personas, pero también equilibra su contenido citando a autores clásicos. Con respecto a las **implicancias prácticas**, los resultados de las investigaciones plasmadas en las conclusiones y recomendaciones plantearán a una Caja Municipal acciones prácticas para su implementación que permita gradualmente transitar a una adecuada gestión de personas y de manera más específica a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral que permita al área de gestión de cobranzas ser más eficientes, eficaces y competitivos. Finalmente, la **utilidad metodológica**, de la investigación se basa en la creación y validación de los instrumentos que podrán ser utilizados por la institución para evaluar o

auditar los procesos de evaluación del desempeño laboral en otras áreas, la aplicación de estos instrumentos, permiten identificar que limitaciones presenta el proceso desde la perspectiva del trabajador y que debe ser ajustado por la organización.

Como objetivo general se plantea: Determinar la relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022. Y como objetivos específicos: Identificar el nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022; Evaluar el nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022 y Analizar la relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

En la presente investigación, se plantean las siguientes Hipótesis Alternativa: H_i : Existe relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022. Asimismo, se plantearon las siguientes Hipótesis Específicas: H_1 : El nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022, es bueno. H_2 : El nivel de gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022, es bueno. H_3 : Existe relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan una serie de antecedentes conformados por investigaciones que abordan problemáticas similares a la de la presente investigación y que se constituyen en experiencias valiosas (algunas exitosas) que dan mayor información para un mejor conocimiento de las características de las variables en estudio. Esta información permitirá conocer cómo abordaron y solucionaron problemas similares en otros contextos, también algunos de ellos permitirán conocer de mejor manera la naturaleza de cada variable. A nivel **internacional**, se tiene a (Sánchez & Calderón, 2012) quien desarrolló una investigación de tipo descriptiva simple, dada la naturaleza de la investigación no presenta población ni muestra. La técnica fue el análisis documental principalmente la revisión bibliográfica y de artículos. Los instrumentos utilizados fueron fichas para el registro bibliográfico. La investigación concluye que la auditoría del desempeño laboral es un proceso que requiere de la capacidad de la organización de diseñar adecuadamente el proceso de evaluación del desempeño de sus colaboradores a la vez de considerar las principales tendencias de estos procesos que en la actualidad priorizan el uso de técnicas modernas y se atreven a invertir en ello. Plantea que la organización debe tener la capacidad de analizar estas tendencias de manera permanente y sistémica. La auditoría de la evaluación del desempeño laboral implica la capacidad de la organización de identificar aquellos procesos de evaluación que no están siendo adecuados y de realizar los ajustes pertinentes para mejorar. Destaca también, la necesidad de que todo proceso de auditoría de la evaluación del desempeño laboral sea periódico, es decir, considere una revisión temporal de la diversidad de métodos e instrumentos que utiliza la organización para medir el desempeño, esto permitirá una adecuada calibración y actualización de los procesos. Otro aspecto saltante está relacionado al nivel de participación de los colaboradores en el proceso de revisión de metodologías e instrumentalización, la participación como parte de una gestión horizontal y democrática en la organización es fundamental puesto que permite incluir la perspectiva del trabajador en el proceso esto enriquece el proceso mismo de evaluación y la calidad y compromiso de todos los actores de la organización en beneficio de un buen desempeño.

Asimismo, (Sánchez & Yañez, 2021) en su investigación de tipo descriptiva, en donde debido a las características de la investigación no presenta población ni muestra, la técnica fue el análisis documental, centrándose en la revisión bibliográfica, los instrumentos fueron fichas de citado bibliográfico. El investigador concluye que la producción científica en torno a la auditoría de evaluación del desempeño laboral a nivel mundial sigue siendo limitada, esto a partir de la revisión de reconocidas bases de datos globales como Scopus y Web of Science. Sin embargo, pese a este escenario se evidencia en los resultados un incremento en el estudio de esta temática además de la transversalidad del mismo. En tal sentido, la auditoría del desempeño laboral sigue siendo un tema en desarrollo y de mayor importancia debido a que la investigación sobre esta temática es aún incipiente y demanda de una mayor atención de los diversos sectores vinculados a la administración de negocios para su promoción, su identificación en agenda de investigación científica y su priorización en la distribución de recursos orientados a ciencia y desarrollo o I+D+i.

De igual forma, (Restrepo, s.f.) en la investigación de tipo descriptiva en donde no especifica población ni muestra dado de que la investigación es de tipo documental (análisis documental) y con instrumentos las fichas de registro de datos documentales, el autor reflexiona sobre la necesidad de desarrollar instrumentos para auditar la gestión del talento humano y que esto debe estar asociado a la competitividad y productiva en la empresa. Esto vuelve a plantear la necesidad de priorizar la gestión del talento humano en las organizaciones. Asimismo, el autor plantea que el proceso de auditoría debe considerar, el análisis del entorno, la evaluación del ambiente interno, tener la capacidad de informar de los resultados y hallazgos y plantear las mejoras correspondientes. Uno de los retos de las organizaciones modernas es la capacidad de informar o comunicar sobre los resultados, por lo general una organización vertical no comunica con la misma intensidad que una más democrática u horizontal, en ese sentido el área de gestión del talento debe desarrollar estrategias comunicaciones para informar de manera adecuada y en el formato más pertinente los ajustes a realizar y como todo proceso de comunicación incluye una respuesta al mensaje es la oportunidad de recibir la

retroalimentación de los colaboradores sobre los resultados y esta es una parte fundamental de la auditoría del desempeño laboral.

Para (Sánchez & Alvear, 2018) en su investigación de tipo descriptiva – propositiva, analizó una población de 90 empresas chilenas, siendo la población igual a la muestra, la técnica utilizada fue el análisis documental y como instrumento fichas de auditoría. El autor concluye que se lograron identificar 19 atributos a auditar en las empresas y que al hacerlo solo 5 empresa de las 90 cumplían con la mayoría de ellos y 25 empresas presentaron la peor gestión en la evaluación del desempeño de su personal, esto evidencia que aún falta mucho por mejorar en este país con respecto a la gestión del talento humano a nivel de empresas. Los atributos identificados son también un aporte dado de que reflejan las áreas a mejorar dentro de las empresas, esta identificación también es parte de los resultados del proceso de auditoría del desempeño laboral, en tal sentido, el estudio en sí mismo refleja la contribución de esta práctica en la mejorar de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los atributos analizados están relacionados con toda la gestión de la entidad, están vinculados a cada área estratégica y operativa y esta alineada a los instrumentos de gestión de personal, en tal sentido el contar con 19 atributos demuestra la complejidad y lo valioso de contar con un sistema de auditoría del desempeño laboral en la organización.

Para (Morgan, 2015) en su investigación de tipo descriptivo, no especifica población ni muestra, el estudio utilizó la técnica de análisis documental y como instrumento fichas de registro de datos, el autor plantea una propuesta de medición del desempeño laboral vinculada a la capacidad de resiliencia del personal en donde explora la manera de como articular las competencias personales con la capacidad de aceptación de uno mismo y el desempeño laboral, lográndose evidenciar que el colaborador con mayor capacidad de resiliencia tiene un mejor desempeño laboral. La resiliencia es una cualidad que también es analizada por la auditoría del desempeño laboral, como atributo, en la medida de que los colaboradores sean resilientes podrán adaptarse de manera más rápida al trabajo o a cualquier cambio que se genere en la organización, desarrolla la capacidad de llevarse bien con los clientes, empodera al trabajador y mejora el clima organizacional. Hablar de resiliencia en un contexto de gestión de personas sólo es posible gracias a la

implementación de sistemas de auditoría del desempeño laboral que contribuye a que los equipos y directivos responsables de la gestión de recursos humanos mejores y modernicen sus procesos.

A nivel **nacional**, (Mogollón, 2016) en su investigación de tipo no experimental y enfoque cuantitativo, con una población constituida por los estados financieros de la empresa en el período 2014 al 2016, con una muestra censal, y con la aplicación de la técnica de análisis documental y como instrumentos las fichas de registro de datos, concluye que es importante la relación entre la gestión de cobranza y la gestión financiera en una empresa y que ambas variables están asociadas de tal manera que cuando la organización prioriza invertir (plan de mejora) en una de ellas sin tomar en cuenta la otra puede haber un impacto negativo en la gestión de la empresa. Asimismo, el estudio destaca una correlación negativa entre la eficiencia del personal y las cuentas por cobrar (las que en un escenario ideal deberían tener una relación directamente proporcional) sin embargo para el caso estudiado se evidencia que cuando el desempeño laboral no es adecuado esto puede afectar la generación de ingresos para la organización.

Para Guillen (2020), en su investigación de tipo descriptiva con una población y muestra de 365 expedientes, en donde utilizó el análisis documental como técnica y como instrumentos las fichas de registro de datos, concluye que la gestión de cobranza se ve afectada porque los funcionarios de las entidades financieras no evalúan de manera adecuada y por tanto no otorgan los créditos con los estándares requeridos lo que repercute en forma negativa en la empresa, siendo el principal hallazgo de que el 28% de expedientes que fueron evaluados fueron priorizados por su capacidad, sin embargo el 22% se evaluaron priorizando la cantidad y sólo el 7% se evaluó por las condiciones establecidas por la entidad financiera. Con eso se evidencia que debe existir un mejor control en estos procesos y que este control debe venir de los procesos de evaluación del desempeño laboral. Estos hallazgos evidencian lo crítico del proceso sobre todo porque descubre tendencias complejas en el proceso de evaluación de un expediente de solicitud crediticia cuando la manera de evaluar se ciñe en su mayoría a otros factores y no siguen la línea trazada por la propia entidad y sus políticas. Esta debilidad de la entidad financiera sólo es posible identificarla a través de auditorías de la evaluación del desempeño

que permite identificar falencias como la descrita y que si no son identificadas o alertadas a tiempo pueden afectar la competitividad del negocio mismo.

Asimismo, la (Contraloría General de la República, 2015) realizó un estudio de diseño cualitativo, con una población de 6 casos nacionales, la población es similar a la muestra, la técnica utilizada es el análisis de caso y el instrumento una ficha de registro de datos, una guía de entrevista en profundidad y un guion para talleres participativos. La investigación concluye que la auditoría de desempeño es un instrumento que permite evaluar tanto la gestión pública como la privada y que permite evidencia el nivel de eficiencia y eficacia de una organización. Si bien el antecedente, centra su mirada en entidades diferentes, destaca la importancia de que la organización privada cuente con sistemas de auditoría del desempeño laboral y que los beneficios son mayores en la medida en que el área responsable de su implementación cuente con las capacidades y recursos para hacerlo.

Por otro lado, Gutierrez (2007) en su investigación de diseño descriptiva – explicativa, con una población de 219 trabajadores, la población fue igual a la muestra. La técnica utilizada fue el análisis documental y como instrumentos una ficha de auditoría del desempeño. La investigación concluye que casi siempre el personal no es asignado a un puesto teniendo en cuenta sus calificaciones y las necesidades institucionales y que esto empeora con la alta rotación de personal sobre todo en los puestos directivos. Además, indica que muchas veces las empresas privadas generan procesos burocráticos en la gestión de recursos humanos que terminan generando insatisfacción en los colaboradores. Muchas veces, estas debilidades sólo pueden ser identificadas a través de un proceso de evaluación de auditoría del desempeño puesto que permite alinear la diversidad de instrumentos desarrollados en el marco del ciclo de reclutamiento de personal e inclusive llega hasta la fase de desarrollo de personal orientando las acciones de fortalecimiento de capacidades a temas pertinentes y efectivos verificables en el incremento de la competitividad de la organización.

A nivel **local** no se encontraron antecedentes relacionados a la investigación.

En cuanto a las bases teóricas que fundamentan la investigación, la variable **auditoría de la evaluación del desempeño laboral**, es definida por Vanegas (2001) como el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal en una organización. Para Martínez, Fernández, y Tarazona (2016) como se citó en Sánchez et al (2021), la auditoría de recursos humanos busca evaluar la función de dirección de personas, de forma tal, de evaluar el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Milkovich y Boudreau (1994) como se citó Sánchez et al (2021) la auditoría de recursos humanos cubre todas las actividades de la gestión de personal, evalúa las políticas y prácticas de recursos humanos. Para Pérez y Oreo (2006) como se citó en Sánchez et al (2021) este tipo de auditoría se orienta a detectar deficiencias y aporta para mejorar los procesos en la empresa, esto incluye a cada uno de los trabajadores de la organización y tiene una perspectiva estratégica.

Asimismo, la auditoría de la evaluación del desempeño laboral según Restrepo (2007) se divide en las siguientes dimensiones: cultura organizacional, formación y desarrollo, medición del desempeño, mantenimiento de personal, evidencias de productos y selección de personal. La **dimensión cultura organizacional** es definida como el producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo (Garay, 2009, como se citó en Mena, 2019), es decir que es un proceso que se construye gradualmente y que debe ser planificado y gestionado desde las áreas competentes puesto que uno de los impactos positivos se refleja en el compromiso asumido por los colaboradores, que sumado a un liderazgo transformacional, permite construir el lazo de lealtad entre el colaborador y los valores de la entidad, que concuerda con la frase popular de “ponerse la camiseta” y por lo general este empoderamiento del trabajador contribuye de manera satisfactoria al logro de las metas y objetivos.

Con respecto a la **dimensión de formación y desarrollo**, este proceso es de suma importancia para la empresa puesto que está vinculado a la formación del capital

humano, en tal sentido debe ser tomado como una inversión y no como un gasto. Los procesos de desarrollo o fortalecimiento de capacidades dentro de la empresa implican también el desarrollo del aprendizaje organizacional, es decir la capacidad de la organización de aprender como tal, en conjunto, en equipo. Desarrollar la capacidad de integrar el aprendizaje individual con el aprendizaje colectivo y como parte fundamental del proceso la aplicación al puesto de trabajo de lo aprendido como indica (Guiñazú, 2004). Asimismo, este autor destaca el desempeño laboral de aquellas empresas que invierten en formación y desarrollo en relación a aquellas que no suelen hacerlo. En tal sentido, la necesidad de que la alta dirección de las organizaciones comprenda que la inversión en recursos humanos es fundamental para lograr la competitividad empresarial se hace cada vez más imperiosa frente a un contexto de cambios permanente. En tal sentido, instrumentos como el plan de capacitación se hace necesario, dado de que todo proceso formativo en la empresa debe ser organizado de manera adecuada, teniendo en cuenta estándares de formación comunitaria, pero además el orden en la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias que forma parte de todo proceso de fortalecimiento de capacidades independientemente de que sea escolarizado o comunitario. La empresa debe esforzarse porque los responsables de diseñar y gestionar estos planes estén preparados de manera pedagógica o en todo caso no deben perder de vista la necesidad de contar con una metodología de aprendizaje en el proceso formativo aún dentro de la organización, dado de que el proceso debe ser ordenado.

Con respecto a la **dimensión de medición del desempeño**, este proceso según (Pérez, 2009) implica la capacidad de la organización de conocer y manejar métodos de evaluación, para lo cual existe un amplio marco teórico referencial de soporte. Por ejemplo, la evaluación de 360°, el método de la escala gráfica de calificaciones, el método de la distribución forzada, de los incidentes críticos, de la comparación por pares, de las formas narrativas entre otros. En tal sentido, la organización debe tener la capacidad de implementar una metodología permanente y mejorable para la medición del desempeño laboral. Por lo general las empresas del sector financiero en países en vías de desarrollo minimizan costos castigando la inversión en la gestión de personal y por ende limitan los procesos de medición

del desempeño laboral, esto en el mediano plazo impacta finalmente sobre la competitividad de la empresa generando costos mayores con relación a si hubiese invertido. Si embargo, la tendencia en la actualidad sigue siendo a reducir los presupuestos del área.

Con respecto a la **dimensión de mantenimiento de personal**, según (Gonzales, 2009) este proceso implica la capacidad de la organización de retener el talento y para ello se requiere de generar un ambiente laboral adecuado pensado en el desarrollo de las personas y no sólo bajo un enfoque economicista como el enfoque de capital humano. El enfoque centrado en las personas es la base fundamental para retener el talento con la capacidad de proponer un plan de vida, un plan de desarrollo al colaborador lo suficientemente atractivo como para motivarlo a permanecer en la organización. Retener el talento humano es complejo en contextos de países en crecimiento como los de América Latina y El Caribe, en donde las empresas valoran muy poco la necesidad de identificar y retener el talento. La gestión de negocios carga con el dilema de la alta rotación y por ende de las ineficiencias que genera, lo preocupante es que esto se ha normalizado en muchas de las organizaciones inclusive las más sobresalientes en este continente. Mantener o retener personal implica la capacidad de la organización de planificar el largo plazo, la capacidad de tener una visión clara hacia los próximos 25 o 30 años con el análisis de tendencias correspondiente. En esa lógica, el mantenimiento de personal se vuelve fundamental puesto que aquel capital humano con experiencia y un profundo conocimiento de la organización resultado de su trayectoria dentro de la misma se vuelve vital en los procesos de toma de decisiones.

Con respecto a la **dimensión de evidencias de productos** esta referida a cómo la organización genera y almacena evidencia de los resultados del proceso formativo y de desarrollo del personal, evidencia que permitirá supervisar y monitorear el proceso de desarrollo de capacidades al mismo tiempo que, en la lógica de la gestión del conocimiento desde la perspectiva empresarial, sistematiza y genera lecciones aprendidas que luego permitirán retroalimentar el proceso con la finalidad de realizar ajustes a la formación y desarrollo del personal (Millán et al,

2015). Y finalmente la dimensión de selección de personal, según Naranjo (2012) es un proceso clave en la organización que implica el reclutamiento del talento, es decir la capacidad de la organización de identificar, seleccionar el talento de manera adecuada (para luego retenerlo). De la manera cómo la empresa recluta el personal dependerá la calidad del capital humano que incorpora en su proceso productivo y por ende la calidad de la producción de bienes y servicios. En tal sentido este proceso es clave por tanto la organización deberá invertir en que este proceso se realice de manera profesional evitando la selección por recomendación o por restricciones presupuestarias.

Con respecto a la variable **gestión de cobranza**, para Mogollón et al (2016) es una herramienta importante la cual permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa, por lo tanto, su objetivo es garantizar que el proceso sea concluido de manera oportuna y total. Para Morales (2014) como se citó en Mogollón et al (2016) destaca que la productividad (tanto su éxito o fracaso) depende de la eficiencia con que recupera las cuentas. Según Ross et al (2010) como se citó en Mogollón et al (2016) indica que la política de cobranza es una herramienta fundamental para la empresa que permite detectar de manera oportuna posibles deudas que puedan ser incobrables y tiene como fin la minimización del riesgo para la organización. Las dimensiones de esta variable son: créditos vencidos y sobrevencidos, créditos en demanda judicial y créditos castigados, condonados y transferidos.

Con respecto a la **dimensión de créditos vencidos y sobrevencidos**, corresponden a los créditos que se encuentran en situación de mora por el atraso en el pago oportuno de las cuotas establecidas, se determina como vencidos aquellos préstamos que registran incumplimiento superior a los 30 días, los mismos que generan el provisionamiento de los intereses y la afectación de los indicadores institucionales. Con respecto a la **dimensión de créditos en demanda judicial**, son aquellos préstamos que registran incumplimiento en el pago superior a los 60 días y que, habiéndose agotado las acciones previas de cobranza mediante mensajes de texto, llamadas telefónicas, visitas y requerimientos notariales, se derivan a instancia legal para el inicio de las acciones legales correspondientes

mediante la interposición de demandas de obligación de dar suma de dinero, medida cautelar, ejecución de garantías y/o incautación según sea el caso, con la finalidad de requerir mediante mandato judicial el cumplimiento del pago de la totalidad de la deuda.

Finalmente en cuanto a la **dimensión de los créditos castigados, transferidos y condonados**, los dos primeros definidos por la SBS como créditos clasificados como pérdida cuando exista evidencia real y comprobable de que son irrecuperables o cuando el monto de los mismos no justifican el inicio de una acción legal por los costos del proceso; asimismo, en cuanto a los créditos transferidos son aquellos que dadas las condiciones antes descritas se determina realizar la venta de cartera al FOCMAC con la finalidad de generar ingreso de nuevo capital a la institución financiera para lograr la intermediación financiera; y respecto a los créditos condonados, corresponde a los que, habiendo pasado por un proceso administrativo, ya no cuentan con obligación pendiente de pago por lo que procede la emisión de la constancia de no adeudo.

Es importante destacar la relación entre ambas variables, por un lado, la auditoría del desempeño y por otra la gestión de cobranza. Los elementos que vinculan ambas variables están intrínsecamente ligadas a la selección de personal y al diseño de puestos dentro de la organización. El perfil del gestor de cobranza es exigente en determinadas competencias, más aún en contextos de cambios complejos y de ciclos económicos de crisis y recesiones ligadas a conflictos bélicos, pandemias y escasez. El mundo ha cambiado y las exigencias en el gestor de cobranzas también. Tal como afirma Gutierrez (2018) el desempeño adecuado, eficiente y eficaz de un colaborador depende de la manera en cómo fue reclutado, si el proceso fue de manera profesional y técnico se contará con un profesional que tendrá la capacidad de adaptarse y responder a las exigencias del puesto, si fue reclutado por recomendación o por temas amicales las probabilidades de que su perfil se ajuste a los requerimientos del puesto son más difíciles y complejas. En tal sentido, la auditoría del desempeño laboral tiene la capacidad de generar las alertas al respecto, de identificar los cuellos de botella en esta parte de la gestión de personas en la organización y de prever acciones futuras de corrección y mejora.

La buena práctica en la auditoría del desempeño permite a la organización contar con esta información y prever y planificar en materia de recursos humanos el futuro de la gestión de personas en la organización.

Finalmente, a nivel teórico, se ha desarrollado muy poco sobre la auditoría del desempeño laboral o de la evaluación de éste. Es aún un tema poco explorado a nivel de América Latina y menos implementado por parte de las empresas financieras en nuestro medio. A nivel de país, la investigación sobre la aplicación de esta técnica es aún incipientes sin embargo el contexto actual requiere cada vez más la capacidad de las organizaciones de gestionar de manera adecuada el talento humano. Los sistemas de información de las empresas financieras aún carecen de la confiabilidad adecuada dado de que el contexto de informalidad en nuestro medio es alto, los sistemas de gestión de información locales no son potentes y el acceso a sistemas más sofisticados es costoso. La toma de decisiones aún es limitada y esto castiga en la tasa de interés a los usuarios dado el incremento en el riesgo. Pero, justamente es la auditoría del desempeño la que apoya a la entidad en la generación de información más fidedigna para la toma de decisiones y si es implementada de manera adecuada puede proveer permanentemente de información clave a la alta dirección y a los directivos para realizar toma de decisiones mas acertadas y de menor riesgo con respecto a la gestión de los recursos humanos.

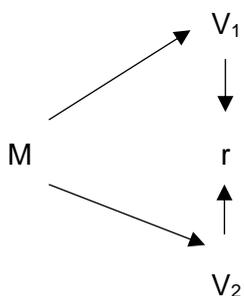
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica, según Pino (2010) este tipo de investigación se fundamenta en el conocimiento generado con anterioridad, a partir del cual construye y aborda otras problemáticas para a partir de ello generar nuevo conocimiento.

La investigación fue no experimental, puesto que no hay manipulación de variables con fines experimentales; es transversal porque abarca un período de tiempo definido para el estudio y fue de diseño descriptiva correlacional porque busca determinar la relación entre las variables más no sus causas ni efectos. (Carrasco, 2015)

De acuerdo con lo mencionado con anterioridad, el esquema que representa al estudio es el siguiente:



M: Muestra.

V₁: Auditoría del desempeño laboral

V₂: Gestión de cobranza

r: Relación entre las variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Auditoría del desempeño laboral

Variable 2: Gestión de cobranza

3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

La población estuvo conformada por 143 empleados del área de gestión de cobranza de una Caja Municipal.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 52 empleados del área de gestión de cobranza de una Caja Municipal.

Muestreo

Se utilizó el **muestreo no probabilístico**, específicamente el **muestreo intencionado** que permite al investigador establecer una muestra dirigida, es decir que a criterio del propio investigador se define el tamaño de la muestra, en este caso se optó por elegir una muestra de 52 trabajadores por las siguientes consideraciones: ha sido necesario determinar de esta manera la muestra debido a la complejidad que se tuvo para el acopio de datos, especialmente en el requerimiento de los encuestados de mantener y asegurar su anonimato debido a que los temas tratados son sensibles y existe un temor natural a ser expuestos o a ser afectados en sus puestos de trabajo por una opinión vertida. Asimismo, son los colaboradores que aceptaron formar parte de la investigación y diligencias las encuestas.

Unidad de Análisis

Un empleado del área de gestión de cobranza de una Caja Municipal.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

La técnica de investigación que se empleó fue la encuesta, la cual es ampliamente aplicada en la mayoría de los estudios, dada su utilidad y objetividad. Esta técnica se suele usar cuando se trabaja con un tamaño importante de población y permite recoger gran cantidad de información a través de la entrevista personalizada (García, Ibáñez, & Alvira, 1993).

Instrumentos de recolección de datos

Con la finalidad de obtener información para el desarrollo de la investigación, se aplicaron dos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas con opciones de respuestas con la finalidad de conocer el nivel de la auditoría del desempeño laboral del Área de Cobranza de una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, e identificar el nivel de la gestión de cobranza en la referida área; con dichos instrumentos se obtuvo un diagnóstico cuantitativo que permitió identificar las posibles limitaciones o brechas a considerar para elaborar la propuesta (Ponto, 2015).

El cuestionario para la variable 1: que se utilizó para la medición de la variable auditoría de la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del Área de Cobranza en una Caja Municipal del Perú, contiene 35 preguntas, que están comprendidas en 6 dimensiones, las mismas que fueron medidas mediante una escala tipo Likert cuyos valores son: 1 = “Totalmente en desacuerdo”, 2 = “En desacuerdo”, 3 = “Indiferente”, 4 = “De acuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”.

El cuestionario para la variable 2: que se utilizó para medir el nivel la gestión de cobranza de los colaboradores de una Caja Municipal consta de 15 preguntas, las que se dividen en 3 dimensiones, la primera dimensión créditos vencidos y sobrevencidos que consta de 5 preguntas, la segunda dimensión créditos en demanda judicial que consta de 5 preguntas y la tercera dimensión créditos castigados, condonados y transferidos que contiene 5 interrogantes, las mismas que fueron medidas mediante una

escala Likert cuyos valores son: 1 = “Totalmente en desacuerdo”, 2 = “En desacuerdo”, 3 = “Indiferente”, 4 = “De acuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”.

Validez

Para la validación de los instrumentos se utilizó la técnica de juicio de expertos, para lo cual se escogieron tres especialistas quienes emitieron su calificación respecto de cada uno de los cuestionarios.

Tabla de Validez:

Variable	Nº	Experto o especialista	Promedio de validez	Opinión del experto
Auditoría del desempeño laboral	1	Metodólogo	4,5	El instrumento es adecuado, en tal sentido se recomienda su aplicación
	2	Especialista	4,9	Es aplicable
	3	Especialista	4,9	El instrumento sí cumple con objetivo de investigación
Gestión de cobranza	1	Metodólogo	4,2	El instrumento es adecuado, en tal sentido se recomienda su aplicación
	2	Especialista	4,9	Es aplicable
	3	Especialista	5,0	El instrumento sí cumple con objetivo de investigación

Fuente: Elaboración propia

De la presente tabla se aprecia que los instrumentos de recolección de datos que consisten en dos encuestas fueron sometidos a juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia y suficiencia para su aplicación, la misma que redundó en la obtención de información relevante para la investigación. De la evaluación realizada respecto del primer instrumento, el resultado arrojó un promedio de 4.7, el cual representa el 95.3% de concordancia entre jueces. En cuanto a la segunda variable, se obtuvo un resultado promedio de 4.7, representando un 94% de concordancia entre jueces; dichos resultados determinaron que los instrumentos cuentan con un alto porcentaje de validez reuniendo las condiciones metodológicas para su aplicación.

Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos fue determinada con el coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante el cual se conoció la fiabilidad de los cuestionarios; entendido éste como la capacidad del instrumento de medida de aportar siempre los mismos resultados al ser aplicado en reiteradas ocasiones (Maroco & Garcia-Marques, 2013). En este contexto, se aplicó una encuesta piloto a 20 colaboradores.

Confiabilidad de variable: auditoría del desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Válidos	20	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.978	35

Confiabilidad de variable: Gestión de cobranza

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Válidos	20	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.848	15

Se asumió como valor referencial para el Alpha de Cronbach mayor o igual a 0.70, en tal sentido los resultados obtenidos de $\alpha = 0.978$ y $\alpha = 0.848$ correspondientes a cada variable son mayores a 0.70 por lo que se considera que ambos instrumentos de recopilación de datos son confiables.

3.5. Procedimientos

Los datos fueron acopiados a través de una encuesta estructurada y normalizada para que pueda ser entendible a los sujetos muestrales. Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar previamente la población y muestra. Se realizó la validación de los instrumentos utilizando la técnica de juicio de expertos para determinar la validez y la aplicación del Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad apoyados en una encuesta piloto previa. Se programaron 2 semanas para el acopio de datos en campo teniendo en cuenta la disposición de los miembros de la población. Se tuvo cuidado en no contaminar la data y se encuestó de manera aleatoria a las personas seleccionadas.

3.6. Método de análisis de datos

Los datos acopiados fueron procesados con el apoyo del software estadístico SPSS y Excel. Los datos fueron sistematizados de manera integral primero en un Excel y luego se procedió a diseñar ambos instrumentos en SPSS, concluido este proceso se incorporó la data al SPSS para proceder a su procesamiento. En primer lugar, se crearon las variables en SPSS y luego se procedió a determinar los rangos a través de la escala de Estanones. Se calcularon los estadísticos descriptivos de media, desviación estándar, punto máximo y mínimo. Una vez establecidos los rangos, éstos se incorporaron en SPSS para proceder a cambiar la distribución de la data de una escala tipo Likert de 5 opciones de respuesta a una escala de 3 opciones de respuesta a través de la opción de agrupación visual del SPSS. Luego de ello, se obtuvo las variables agrupadas que permitieron realizar las tablas de frecuencia, las pruebas de normalidad específicamente Kolmogorov – Smirnov; las correlaciones utilizando el coeficiente Rho de Spearman y la contrastación de hipótesis correspondientes. Finalmente, la información se presentó en Word de acuerdo a las indicaciones de la universidad. Para establecer la fuerza de las correlaciones se utilizó como referencia la tabla de rangos de Rho de Spearman siguiente:

Valor del coeficiente r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

3.7. Aspectos éticos

El presente estudio se realizó teniendo imparcialidad de criterios, dado que al pertenecer a la Institución Financiera materia de investigación, se aplicaron los procedimientos y métodos que son aceptados en el ámbito internacional y nacional, respetando la autenticidad y originalidad de la presente investigación, realizando para ello las respectivas citas y referencias conforme al APA séptima edición. Asimismo, en este trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos éticos: **No maleficencia**: la investigación, así como las metodologías aplicadas por la investigadora, no deben buscar perjudicar de manera directa o indirecta a los involucrados en la misma. **Beneficencia**: los resultados que se obtuvieron de la investigación serán útiles y de aplicación dentro del Área de Cobranza de una Caja Municipal del Perú, buscando así tomar decisiones en pro de mejoras de la problemática planteada. **Justicia**: todas las acciones a realizar en la investigación deben de encontrarse dentro de lo justo y razonable.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del procesamiento de los datos que reflejan la opinión de los colaboradores respecto a la problemática abordada. Las tablas son resultados del procesamiento de datos en el software estadístico SPSS versión 22 además de complementar los cálculos con el software Excel para la determinación de los rangos con el coeficiente de Stanones.

4.1. Nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

Tabla 1

Nivel de la auditoría del desempeño laboral

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje válido (%)
Malo	35 - 111	08	15.4%
Regular	112 - 148	38	73.1%
Bueno	149 - 175	06	11.5%
Total		52	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores

Interpretación:

La tabla 1, muestra el nivel de la auditoría del desempeño laboral desde la perspectiva de los trabajadores del área de cobranza de la entidad financiera en estudio. El 73.1% de encuestados considera que el nivel de auditoría es regular, es decir que la revisión de los instrumentos y metodología para evaluar el desempeño se da en esa escala. En cambio, el 15.4% del personal considera que este proceso no se da de manera adecuada evaluándolo como “malo” que implica el hecho de que no se revisan con frecuencia las metodologías para esta evaluación. Finalmente, solo el 11.5% de encuestados considera que este proceso de auditoría o revisión se da de manera adecuada evaluándolo como “bueno”.

4.2. Nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

Tabla 2

Nivel de la gestión de cobranza

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje válido (%)
Malo	16 - 51	08	15.4%
Regular	52 - 65	37	71.2%
Bueno	66 - 75	07	13.5%
Total		52	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores

Interpretación:

La tabla 2, describe el nivel de la gestión de cobranza en la entidad financiera en estudio que considera procesos como la recuperación de créditos vencidos y sobrevenidos, los créditos en demanda judicial y aquellos castigados, condonados y transferidos. El 71.2% del personal encuestado considera que es regular, el 15.4% considera que es mala y sólo el 13.5% la considera buena.

4.3. Relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

Tabla 3

Relación entre las dimensiones de la variable auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza

Dimensión	Rho Spearman	Correlación	R ²	Nivel de significancia
Cultura organizacional	0.646	Positiva moderada	42%	Si (nivel 0.01)
Formación y desarrollo	0.552	Positiva moderada	30%	Si (nivel 0.01)
Medición del desempeño	0.464	Positiva moderada	22%	Si (nivel 0.01)
Mantenimiento de personal	0.509	Positiva moderada	26%	Si (nivel 0.01)
Evidencias de productos	0.552	Positiva moderada	30%	Si (nivel 0.01)
Selección de personal	0.415	Positiva moderada	17%	Si (nivel 0.01)

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores

Interpretación:

La tabla 3, determina el nivel de correlación de las dimensiones de la variable auditoría del desempeño laboral. En general, existe relación positiva moderada entre las dimensiones indicadas y la gestión de cobranza la misma que es significativa en el nivel de 0.01. este resultado establece una relación directa entre estas. Asimismo, se calculó el coeficiente de determinación (R²), esta prueba da a conocer que porcentaje de la variabilidad total de la gestión de cobranza es explicada por cada dimensión. En este sentido, podemos indicar que el 42% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión de cultura organizacional; el 30% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión formación y desarrollo; el 22% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión de medición del desempeño, el 26% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión mantenimiento de personal; el 30% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión evidencias

de productos y el 17% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la dimensión selección de personal.

4.4. Relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

Para establecer la relación entre las variables en estudio, fue necesario determinar primero el tipo de coeficiente de correlación a utilizar para ello se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50 trabajadores. Los resultados se presentan a continuación. El criterio de decisión es que la significación bilateral resultante de esta prueba debe ser mayor a 0.05 para considerar que los datos poseen una distribución normal, si es así se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson, si el resultado del p – valor es menor entonces se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 4

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Auditoría del desempeño laboral	,375	52	,000
Gestión de cobranza	,360	52	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 4, muestra los resultados muestran una significación bilateral o p – valor de 0.000 menor a 0.05 por tanto se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para establecer la relación entre las variables.

Tabla 5*Relación entre la auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza*

		Auditoría del desempeño laboral	Gestión de cobranza
Rho de Spearman	Auditoría del desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,473**
		N	52
	Gestión de cobranza	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	52

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos de SPSS ver 22.

Interpretación:

En la investigación se plantearon las siguientes hipótesis dado de que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman actúa sobre la hipótesis nula:

Ho: No existe relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

Hi: Existe relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0.473 equivalente a una correlación positiva moderada, significativa en el nivel de 0.01, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación entre las variables y es significativa. Asimismo, se calculó el coeficiente de determinación (R^2):

$$R^2 = (\text{Correlación de Spearman})^2$$

$$R^2 = (0.473)^2$$

$$R^2 = (0.22) * 100 \text{ entonces, } R^2 = 22\%$$

Este resultado quiere decir que el 22% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la auditoría del desempeño laboral.

V. DISCUSIÓN

En una caja municipal de ahorro y crédito en Perú, la evaluación del desempeño laboral es gestionada por el Área de Gestión de Talentos, este proceso se realiza de manera semestral y de manera virtual. En cuanto a la evaluación al Área de Cobranzas, corresponde a los Abogados Supervisores evaluar a los gestores y abogados de cobranza de su zona, el Área de Gestión de Talentos otorga las pautas para la realización de dicha evaluación, tales como: a) establecer un cronograma para realizar las evaluaciones, dedicando un espacio y tiempo adecuados para cada colaborador, b) programar reunión personalizada para explicar el propósito de la evaluación y sustentar la calificación asignada a cada competencia y objetivo; y c) ayudar a los miembros de cada equipo a identificar oportunidades de mejora en su desempeño. Respecto de dichas evaluaciones, se tiene como eje principal el cumplimiento de las metas de recuperación mensual, trimestral y semestral, y cómo estas han impactado en los índices de recuperación de las agencias a las que pertenecen y en consecuencia de la región.

Desde la perspectiva del investigador, si bien existen indicadores de medición del desempeño establecidos por la institución, se considera que éstos sólo se enfocan de manera “fría” en la recuperación es decir sin promover una mirada más amplia del proceso y sus relaciones; asimismo, se considera que los abogados supervisores no cumplen con realizar las evaluaciones de desempeño como corresponden, mediante una evaluación integral de todas las funciones que se realizan, dado que tanto los gestores de recuperación como los abogados realizan diversas funciones diferentes de la acción de cobranza; siendo estos últimos quienes realizan labores de asesoramiento a diversas áreas de la Institución tales como créditos, operaciones, labores administrativas, judiciales, entre otras, que al momento de evaluar el desempeño no son medidas.

Asimismo, la metodología que se utiliza para la evaluación no es la más conveniente, por cuanto el líder de la evaluación (abogado supervisor) únicamente cumple con llenar un formulario pre establecido, sin realizar una entrevista previa; al respecto se considera que las evaluaciones deberían incorporar reuniones *one to one* de manera más continua, no solo semestral, donde tanto el supervisor como el colaborador se encuentren al mismo nivel y puedan compartir respecto a cómo se viene realizando la labor en cada área, los inconvenientes con los que se cuenta, posibles formas de mejorar la labor diaria y establecer compromisos por parte de ambas partes. Por otro lado, debería de existir *feedback* (retroalimentación) más continuo por parte del supervisor como por algún integrante (podría rotarse de manera mensual) del área de cobranzas para nutrir la metodología de trabajo y evaluación.

El área de Gestión de Talentos cumple con recabar los resultados de las encuestas realizadas por el líder de cada área, cabe resaltar que muchas veces se desconoce o existen dudas respecto de los evaluadores, por cuanto los colaboradores administrativos (como lo son los gestores y abogados de cobranza) dependen funcionalmente de la Gerencia de Negocios, sin embargo operativamente también se rinden resultados al Área de Créditos por parte del administrador de cada agencia, por lo que a veces no se tiene claro quién resulta ser el evaluador de desempeño. Después de haberse recabado los resultados, el personal evaluado desconoce cuál es el resultado del mismo, o cuáles son las deficiencias advertidas y las mejoras a plantear; se podría decir que existe cierto hermetismo o una falta de comunicación efectiva para con el cliente interno.

En la misma línea se podría decir que se desconoce si se realizan cambios, o actualizan los procesos de medición (auditoría del desempeño laboral), dado que dicha comunicación no llega de manera abierta a los trabajadores, lo cual se debería mejorar. Por otro lado, es importante precisar que los colaboradores del área de cobranza recibían un bono de manera trimestral, el cual se otorgaba por cumplimiento de las metas de agencia y por evaluación por desempeño, donde se podía identificar el porcentaje por el

cumplimiento de la meta de agencia, sin embargo, no existía una correcta identificación en cuanto a la evaluación del desempeño tanto por el porcentaje que éste significaba, y por el monto a percibir. Al respecto existe un notable malestar generado por cuanto dicho bono ha sido eliminado para el Área de Cobranzas, involucrando a los gestores y abogados, desconociendo el motivo de dicho recorte. Los trabajadores contaban con ese ingreso adicional como permanente desde hace muchos años anteriores; sin embargo, el Área de Créditos sí cuenta con dicho bono, lo que genera un inadecuado clima laboral entre los colaboradores.

Evidentemente sí existe una afectación respecto de los abogados del área de cobranza, por cuanto sólo se realizan mediciones por el nivel de cobranza realizada, más no se toma en consideración las diversas labores complementarias del área, dado que la función del abogado no se limita a recuperación de créditos judiciales; pues es un área que brinda un soporte a las áreas de créditos, operaciones y administrativas; por ello se debe participar con la supervisión y jefaturas identificando los problemas, limitaciones del área legal y fundamentalmente proponer alternativas de solución. En tal sentido, es importante considerar el conocimiento del proceso de construcción de metas y carteras para determinar el grado de compromiso o eficiencia en la gestión de resultados.

En lo que respecta a los gestores de cobranza, el año 2022 se ha tenido a bien reestructurar las carteras de la Región Oriente, siendo que a cada gestor se ha asignado la cartera total por agencia, lo cual genera mayor orden y conocimiento de los clientes, así como una coordinación directa con los administradores de agencia y el logro de resultados; este cambio ha traído buenos resultados por cuanto todos los gestores de cobranza han logrado alcanzar sus metas mensuales, lo cual redundará en sus comisiones. En cuanto a los abogados de cobranza, no sucede lo mismo, por cuanto si bien desde hace tres años atrás se ha visto conveniente asignar supervisores y reestructurar el área con una nueva jefatura; sin embargo, el área en sí no ha sufrido mayores cambios, dado que los abogados cuentan con las mismas funciones o incluso mayores (por las nuevas plataformas

existentes), lo cual hace que no se enfoquen al 100% en lo que finalmente evalúan que es la recuperación.

Al respecto, se propone un cambio sustancial del área dividiendo el mismo a abogados contractuales y abogados recuperadores, lo cual supondría que un número de abogados (menor) se encargue exclusivamente de la intermediación financiera mediante los trámites de asesoría contractual y administrativa, quienes al no estar sujetos a los cálculos de incentivos por recuperación deberían de contar con una modificación salarial, y por otro lado los abogados de cobranza encargándose principalmente de la función de recuperación judicial y extra judicial sin mayores cargas laborales para no descuidar la función de cobranza. Dichos cambios podrían darse de manera piloto inicialmente y de acuerdo a los resultados que se obtengan replicarlo o a nivel nacional.

El personal del área de cobranza se encuentra dividido en dos; por una parte, los requisitos para el ingreso de gestores de cobranza no son muy rigurosos, porque se encuentra abierto para personas de diferentes carreras técnicas o profesionales, la experiencia laboral no es un requisito muy riguroso; en cuanto a los abogados de cobranza éstos pueden ser referidos o ingresan por postulación directa, de la misma manera la experiencia laboral previa no es un requisito muy riguroso ni indispensable. Independientemente de la labor de reclutamiento, se considera que la importancia para la consecución de buenos resultados está en una adecuada inducción, que la misma no solo sea relegada a los colaboradores del área, quienes ya cuentan con agendas recargadas, sino que (al igual que a los ingresantes del área de créditos) exista más que un área, un equipo que se encargue inicialmente de la identificación con la institución, que se dé a conocer las funciones propias del área y lo que se espera alcanzar con la labor que desempeñarían, esto lograría la fidelización del colaborador.

Por otro lado, es evidente que a nivel nacional, la gestión de las cajas de ahorro y crédito no han avanzado lo suficiente en la profesionalización de las áreas de recursos humanos o de gestión de personas, inclusive a nivel

gremial existe la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que es una plataforma que ha demostrado estar a la vanguardia del desarrollo de productos financieros innovadores por ejemplo la exploración que realiza en financiamiento verde en el marco del cambio climático. Sin embargo, sería importante explorar si la profesionalización de la gestión del talento humano esta en la agenda gremial, toda vez que si existe evidencia del crecimiento y desarrollo en el marco financiero sin embargo tienen aun agenda pendiente con acciones como la evaluación del desempeño laboral y otras más complejas como la auditoría de la evaluación del desempeño.

En el año 2022, cabe destacar el desempeño de la Caja Cuso como referente al hacerse acreedor del premio *Great Place to Work* que la certifica como empresa empleadora que brinda una experiencia de trabajo de calidad y estándares internacionales a sus colaboradores (Microfinanzas, 2022) esto evidencia que si es posible a partir de la gestión de una caja municipal tratar estos temas y orientar recursos para mejorar los procesos relacionados a la auditoría de la evaluación del desempeño laboral. Asimismo, con respecto a la dimensión de medición del desempeño laboral, el ciclo de la administración básica para la administración del desempeño recomienda iniciar el proceso con la auditoría de la evaluación, sin embargo este proceso viene siendo obviado por la entidad financiera; luego viene la etapa de conceptualización o re – conceptualización de cómo se viene dando el proceso de evaluación del desempeño laboral, esta etapa permite reconsiderar o actualizar el marco referencial del proceso y brinda la oportunidad de integrar las corrientes teóricas o las prácticas más modernas de evaluación del desempeño (actualización), luego de acuerdo a este ciclo se considera la fase del desarrollo en donde tanto la metodología como los instrumentos de evaluación son revisados, ajustados y actualizados (estandarización) para luego entrar a la fase de implementación que suele darse desde lo trimestral, semestral y anual en las organizaciones modernas.

Es importante considerar que la estrategia de recursos humanos tiene como propósito que los colaboradores sean competitivos y que las áreas responsables de la gestión del talento humano dejen de improvisar en los

procesos de selección y transitar hacia un proceso más ordenado y planificado. Debe tenerse en cuenta que el impacto de una adecuada gestión de recursos humanos se mide en resultados financieros, en ese sentido, la entidad financiera en estudio carece de herramientas a este nivel de detalle sobre todo en la precisión del valor del esfuerzo y aporte del colaborador derivado de un buen conocimiento de su perfil profesional que a su vez deriva de un adecuado proceso de selección. Otro fundamento que no se debe perder de vista está relacionado a que el proceso de selección de personal hasta la evaluación del desempeño laboral, son procesos que deben buscar crear valor y no la visión de reducción de costos. El enfoque de creación de valor permite la identificación de los mejores cuadros, la permanencia adecuada en la organización dado de que una organización que transfiere valor a sus colaboradores a su vez es retribuida con un mayor valor medido a través de la evaluación del personal.

La creación de valor en los procesos de gestión personas suelen crear un compromiso en los colaboradores y hacen que las áreas especializadas en esta materia no sean confundidas como meras unidades de vigilancia de personal, esto sería un error importante pero también es un error común actualmente entre las entidades financieras. Se sacrifica calidad por control. Esto se relaciona también con el perfil del puesto, que vienen a ser los rasgos diferenciadores o particulares que caracterizan de manera individual al personal y que hace que se diferencie de otra persona. La diferenciación es resultado de la creación de valor. Es así como en el perfil profesional se plantean las características fundamentales que debe poseer la persona seleccionada que ocupará el puesto y que nutre el proceso de selección de personal. Todos estos procesos periódicamente son ajustados por los procesos de auditoría del desempeño laboral.

Mogollón (2021) destaca la importancia de la gestión de cobranza para la gestión financiera de la empresa por tanto la meta es garantizar que el proceso de cobranza sea concluido oportuna y totalmente. La autora recuerda también que la gestión de cobranza afecta la productividad de la entidad financiera y que toda entidad debe ser eficiente en recuperar las

cuentas por cobrar. Tal como se ha visto en los resultados de la investigación existe una preocupación respecto a cómo los colaboradores del área de cobranzas no están siendo seleccionados o reclutados de la forma más óptima, la dirección viene manifestando esta preocupación dado de que se reduce el profesionalismo en la selección de personal cuando debe ser todo lo contrario dado de que es un área fundamental para la entidad financiera, en tal sentido los procesos de reclutamiento deben aportar a identificar al mejor perfil. A pesar de los avances en la inteligencia artificial en software modernos que apoyan los procesos de cobranza, se observa en la práctica (sobre todo en países en vías de desarrollo) que la acción fundamental en el proceso de cobranza viene de la persona y no del software. Esto se debe, a que los sistemas de información y las bases de información no son lo suficientemente potentes para caracterizar la complejidad de la población usuaria de servicios financieros en el Perú y en general en América Latina, esto fundamentalmente por la informalidad y por la baja calidad de la información pública.

Finalmente, es importante indicar los alcances o límites que se tuvo durante la investigación, dado de que fue una investigación correlacional es decir la investigación no buscó las causas o efectos sino sólo describe la relación entre las variables, en tal sentido se recomienda a futuros investigadores centrarse en la identificación y caracterización de los factores (análisis factorial), así como en estudios más cualitativos que recojan información que complemente la presente investigación. Asimismo, es importante profundizar con investigaciones complementarias los aspectos relacionados a la selección y la medición del desempeño laboral en entidades financieras (caja municipal), dado de que son las dimensiones que mostraron menor variabilidad (varianza) y en ese sentido un mayor consenso con respecto a que necesitan ser atendidas y mejoradas con urgencia por la entidad financiera.

En este contexto, se recomienda que las investigaciones que traten el tema con posterioridad aborden la problemática de las entidades financieras a partir de la necesidad de mejorar los sistemas de auditoría de evaluación del

desempeño toda vez que es el capital humano el fundamental para lograr una adecuada gestión de cobranza y por ende una eficaz gestión financiera. La carencia de profesionales especializados en esta materia, las capacidades limitadas en torno a este tipo de auditorías, los vacíos normativos propios de la empresa financiera respecto a la auditoría de desempeño, la carencia de formatos o instrumentos adecuados para la medición, la ausencia de métodos para la reestructuración, los limitados presupuestos para gestionar el cambio en este tipo de procesos, el alto costo de la tecnología de soporte (software de auditoría de desempeño), entre otros, permite visibilizar la complejidad y diversidad de esta temática.

Asimismo, en escenarios post pandémicos, el problema se acentúa por la crisis política y económica que vive el país, el incremento de los costos de financiamiento, de la tasa de interés, la influencia de la Reserva Federal sobre la oferta crediticia nacional, la pérdida de empleo formal por políticas económicas inadecuadas, el incremento de la informalidad y de la tasa de pobreza nacional, el encarecimiento de los sistemas de salud, de los alimentos y de los combustibles. Todos estos factores hacen prever que la temática tratada en la presente investigación seguirá siendo relegada debido a que en un contexto de cambio y de crisis las prioridades se focalizan en estrategias de supervivencia de la empresa, disminución de costos principalmente y es poco probable que en el contexto actual la entidad financiera objeto de estudio priorice invertir en reformular sistemas de evaluación del desempeño laboral y mucho menos invertir en personal y estudios especializados que doten a la organización del instrumental necesario para una adecuada gestión de personal.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Existe relación positiva moderada entre las variables de auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza significativa en el nivel de 0.01, con un $R^2 = 0.22$, que indica que el 22% de la variabilidad de la gestión de cobranza es explicada por la auditoría del desempeño laboral. Se considera que estos resultados se obtuvieron debido a que evidencian la importancia que le dan a la auditoría del desempeño laboral los colaboradores encuestados y que son conscientes que es un mecanismo importante para mejorar los procesos de gestión de cobranza y hacerlos más efectivos en la caja municipal de ahorro y crédito en Perú objeto de investigación.
- 6.2. El nivel de auditoría del desempeño laboral fue evaluado como regular (73.1%). Estos resultados se obtuvieron debido a que los colaboradores son conscientes de que este proceso no es tomado en cuenta de manera adecuada por los responsables del área de gestión de recursos humanos de la entidad financiera y es por eso por lo que en la actualidad no es una práctica usual o planificada e inclusive no cuenta con presupuesto.
- 6.3. El nivel de gestión de cobranza fue evaluado por los trabajadores como regular (71.2%). Estos resultados se obtuvieron debido a que los procesos de cobranza no se están llevando de manera adecuada dada su relevancia e importancia en la entidad financiera debido a que los procesos de selección de personal no permitieron elegir los profesionales o especialistas más idóneos.
- 6.4. Existe una relación positiva moderada entre las dimensiones de la variable auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza y es significativa en el nivel de 0.01. Asimismo, las dimensiones que muestran una menor variabilidad (R^2) fueron la de selección de personal (17%) y medición del desempeño (22%). Estos resultados se obtuvieron debido a que existe un consenso entre los encuestados que son estas dimensiones las que deben ser tratadas de manera más adecuada en la entidad financiera, es

decir formar parte de la planificación y tener un mayor presupuesto que permita su adecuada ejecución.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Al gerente general de una caja municipal de ahorro y crédito en Perú, como propuesta de mejora contratar el servicio especializado para la actualización de los instrumentos y metodologías para la evaluación del desempeño laboral a partir de la aplicación de una auditoría del desempeño que permita identificar los aspectos a fortalecer y contar con instrumentos de medición más adecuados.
- 7.2. Al área de gestión de talentos de una caja municipal de ahorro y crédito en Perú, como propuesta de mejora implementar de manera periódica, con una perspectiva de mediano plazo, procesos de auditoría de la evaluación del desempeño laboral de manera participativa, involucrando al personal, para identificar de manera más eficaz las limitaciones en el proceso.
- 7.3. Al gerente de cobranzas de una caja municipal de ahorro y crédito en Perú, como propuesta de mejora contratar una consultoría para identificar aquellos factores de la gestión de recursos humanos que vienen afectando la gestión de cobranza y con estos resultados hacer los ajustes pertinentes.
- 7.4. Al área de gestión de talentos de una caja municipal de ahorro y crédito en Perú, como propuesta de mejora implementar acciones urgentes para mejorar los procesos relacionados a la selección de personal y medición del desempeño laboral dado de que se ha generado evidencia que estas dimensiones no son gestionadas de manera adecuada.

REFERENCIAS

- Basantes, S. (2014). *Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Cabrero, E., & Mendoza, D. (2014). *Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009* (1 era ed.). México: Ink.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C. (2022). *Memoria Anual 2021*. Piura: propia.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C. (2022). *Memoria Anual 2021*. Piura: propia.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Carrera, P., & Valenzuela, C. (2019). Crédito y cobranza. Un análisis en Seguros. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 89. Obtenido de <https://n9.cl/6fb4>
- Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (8a ed ed.). México: Mexicana.
- Contraloría General de la República. (julio de 2015). *Auditoría de desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos*. Obtenido de https://doc.contraloria.gob.pe/tallerdesempeno/documentos/LIBRO_4.pdf#:~:text=La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Desempe%C3%B1o%20a%20la%20producci%C3%B3n%20distribuci%C3%B3n%2C,00168-2015-CG%2FDC%2C%20de%20fecha%2012%20de%20febrero%20de%202015
- De la Torre, J. (2014). *Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Everardo, B. (2011). *Recaudación fiscal y certificación profesional: enlace de dos políticas públicas. Dilemas de las Políticas en públicas en Latinoamérica* (1 era ed.). México: FLACSO / UABC.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Paris: El Ateneo.
- García, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, G., Mena, A., & Beltrán López, R. (2019). *Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú*. doi:2448-8410
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 103-116.
- Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. Lima: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación* (7ma ed.). México: McGraw Hill Internacional.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Lapo-Maza, M. C., Tello-Sánchez, M. G., & Mosquera-Camacás, S. C. (2021). Profitability, Capital and Credit Risk in Ecuadorian banks. *Investigación administrativa*, 50(127), 22. doi:1870-6614 2448-7678
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (3era ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mafaldo, R., & Tafur, G. (2019). *Evolución del Crédito del Sistema Financiero de la Región Loreto, Periodo 2012-2016*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.
- Marín, R., Barreix, A., & Machado, R. (2015). *Recaudar para crecer: bases para la reforma tributaria en Centroamérica* (1era ed.). México: IDB.
- Maroco, J., & García-Marques, T. (2013). *Laboratório de Psicologia*, 65-90.

- Melinkoff, R. (2005). *Los procesos administrativos*. Caracas : Panapo.
- Merino, A., Saenz, E., & Silva, M. (2016). *La influencia de la gestión administrativa en la satisfacción del usuario de la municipalidad de comas, 2016*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Microfinanzas. (febrero de 2022). Obtenido de Statuscomunicaciones:
<https://statuscomunicaciones.pe/microfinanzas/M195.pdf>
- MicroRate. (2021). *Innovación, tecnología y confianza: memoria anual 2020*. Obtenido de
https://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202020.pdf
- Mogollón, J. (abril de 2016). Obtenido de PURIQ:
<https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Morgan, J. (octubre de 2015). *La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura*. Obtenido de
<https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Mori, P. (2018). *Relación de la recaudación tributaria con el desarrollo local gestionado por la municipalidad distrital de Barranquita, 2018*. Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). México: Mexicana.
- Ñañez, O. (2017). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Ñaupas, H. (2009). *Metodología de la Investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima - Perú.
- Paucar , Y. (2018). *Relación de la gestión administrativa con la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, año 2016*. Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. UPIICSA,
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmFsdWFhbmFsaXNpc2RlcHVlc3RvfGd4OjJmMGFkZWE5ZmYyY2RhODg>. Obtenido de
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmFsdWFhbmFsaXNpc2RlcHVlc3RvfGd4OjJmMGFkZWE5ZmYyY2RhODg>

- Pinedo, A. (2013). *Recaudación municipal y su relación con la ejecución de obras gestionadas por administración directa periodo 2008 – 2013*. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Playor, S. (2008). *Gestión empresarial* (3era ed.). Lima: Editorial Hemisferio.
- Restrepo, F. (s.f.). Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/211418154/Instrumentos-para-auditar-la-gestion-del-talento-humano-una-propuesta-de-productividad-y-competitividad-pdf>
- Sánchez, J., & Alvear, S. (octubre de 2018). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328579822_Planificacion_del_sistema_de_evaluacion_del_desempeno_de_Recursos_Humanos_el_caso_de_empresas_chilenas
- Sánchez, J., & Calderón, V. (junio de 2012). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Sánchez, J., & Yañez, I. (junio de 2021). Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.2>
- Santillán, J., & Villanueva, D. (2013). *Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Santolaya, M. (2011). *Supuestos prácticos de recaudación tributaria* (1era ed.). México: CISS.
- Soto, R. (2017). *El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná – Huari, en el año 2017*. Huacho: Universidad Nacional Jose Faustino Sánchez Carrión.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2020). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf
- Terry, G., & Franklin, S. (1994). *Administración*. México: Continental.
- Urgilés, S., & Erazo, J. (2019). El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 1-28. Obtenido de <https://n9.cl/qshxw>
- Valdera, J. (2016). *Relación entre la recaudación tributaria y la inversión en el desarrollo local ejecutado por la Municipalidad Provincial Alto Amazonas, 2015*. Yurimaguas: Universidad César Vallejo.

Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* (6 ta ed.). Lima: San Marcos.

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

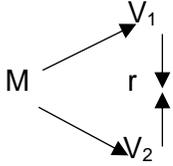
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Auditoría del desempeño laboral	<p>“Es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor</p>	<p>La variable será medida teniendo en cuenta sus dimensiones e indicadores con la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno.</p>	Cultura organizacional	Definición del concepto de cultura organizacional en la empresa	Ordinal
				Nivel de influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano	
				Nivel de reconocimiento de la visión y misión por parte de los empleados	
				Definición de los valores corporativos	
				Nivel de planificación del desarrollo organizacional	
				Nivel de alineamiento del plan estratégico de desarrollo con el sector	
				Medición de la gestión de la organización con indicadores previamente establecidos	
			Formación y desarrollo	Nivel de diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad de la empresa	
				Nivel de reconocimiento de situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de objetivos	
				Compromiso del personal con los procesos formativos y de desarrollo	
				Orientación de la formación de personal	
				Nivel de implementación de programas de formación	
			Medición del desempeño	Nivel de verificación de competencias	
				Establecimiento de parámetros para la medición del desempeño	
				Definición de procedimientos para la medición del desempeño por competencias	
				Definición de instrumentos para medir el desempeño	
				Medición del desempeño para garantizar efectividad en procesos productivos y calidad de servicio	
			Mantenimiento de personal	Medición del desempeño orientado a la rentabilidad	
				Medición del desempeño para el mejoramiento y la innovación de procesos	
				Nivel de identificación de necesidades en la gestión de mantenimiento de personal	
Existencia y grado de ejecución del programa de mantenimiento e indicadores					
Nivel de medición del clima organizacional					
Mantenimiento de personal	Nivel de planificación de riesgos				
	Nivel de medición de la satisfacción del personal				
	Nivel de planificación de incentivos				

	cumplimiento de los fines de la administración de personal” (Reyes, 2005, p. 223).		Evidencias de productos Existencia de un diagnóstico de necesidades de formación Existencia de registros de logros Nivel de orientación del programa a objetivos Verificación de la existencia de un manual de inducción Orientación del proceso formativo al desarrollo de destrezas para el óptimo desempeño	
			Selección de personal Nivel de cultura organizacional para selección de competencias Mapa de competencias establecido Elaboración de perfiles en base a las competencias Nivel de competencias del seleccionador Divulgación del proceso de selección	
Gestión de cobranza	Hace referencia a los resultados de las metas alcanzadas por parte por los asesores de ventas en beneficio para la empresa (Nowlin et al., 2019).	La variable será medida teniendo en cuenta sus dimensiones e indicadores con la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno.	Créditos vencidos y sobrevividos Cumplimiento de llamadas y visitas a clientes activos de la cartera Cumplimiento del ingreso de glosas de cobranza en el SOFIA Cumplimiento de meta de recuperación establecida por la empresa. Metas acordes con la cartera de clientes Créditos en demanda judicial Contribución significativa en la reducción de los índices de morosidad de la Institución Generación de mayor recuperación judicial que extrajudicial Proporcionalidad de las comisiones en relación a las gestiones realizadas Cumplimiento de interposición de demandas Créditos castigados, transferidos y condonados. Oportunidad de castigo y condonación de créditos con acuerdo de pago cumplido Insatisfacción de clientes respecto de los plazos de castigo de créditos Automatización y simplificación del proceso de condonación Criterios para venta de cartera de créditos a empresas recuperadoras Normalización del cliente en el sistema financiero	Ordinal

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p> <p>Objetivos específicos: Identificar el nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p> <p>Evaluar el nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p> <p>Analizar la relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: El nivel de la auditoría del desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022, es bueno.</p> <p>H2: El nivel de la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022, es bueno.</p> <p>H3: Existe relación entre las dimensiones de la auditoría del desempeño laboral y la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022.</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>

Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones														
<p>Tipo de investigación: El tipo de investigación es básica</p> <p>Diseño: No experimental, transversal, descriptivo Correlacional.</p>  <p>Donde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>V1 = Evaluación del desempeño laboral</p> <p>V2 = Gestión de cobranza</p> <p>r = Relación entre variables</p>	<p>Población: La población está conformada por 143 trabajadores del Área de Cobranza de una Caja Municipal.</p> <p>Muestra: Se trabajó con 52 trabajadores del Área de Cobranza de una Caja Municipal. constituyéndose en muestra censal.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1146 284 1375 319">Variables</th> <th data-bbox="1375 284 1684 319">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1146 319 1375 730" rowspan="5">Auditoría del desempeño laboral</td> <td data-bbox="1375 319 1684 389">Cultura organizacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1375 389 1684 459">Formación y desarrollo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1375 459 1684 529">Medición del desempeño</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1375 529 1684 600">Mantenimiento de personal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1375 600 1684 667">Evidencias de productos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1146 667 1375 730">Selección de personal</td> <td data-bbox="1375 667 1684 730">Créditos vencidos y sobrevividos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1146 730 1375 973" rowspan="2">Gestión de cobranza</td> <td data-bbox="1375 730 1684 801">Créditos en demanda judicial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1375 801 1684 973">Créditos castigados, condonados y transferidos</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Auditoría del desempeño laboral	Cultura organizacional	Formación y desarrollo	Medición del desempeño	Mantenimiento de personal	Evidencias de productos	Selección de personal	Créditos vencidos y sobrevividos	Gestión de cobranza	Créditos en demanda judicial	Créditos castigados, condonados y transferidos	
Variables	Dimensiones															
Auditoría del desempeño laboral	Cultura organizacional															
	Formación y desarrollo															
	Medición del desempeño															
	Mantenimiento de personal															
	Evidencias de productos															
Selección de personal	Créditos vencidos y sobrevividos															
Gestión de cobranza	Créditos en demanda judicial															
	Créditos castigados, condonados y transferidos															

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario sobre Auditoría del desempeño laboral

adaptado de Restrepo (2007)

Estimado asesor/abogado del Área de Cobranza de la Caja, por favor marque con una (X) su nivel de acuerdo o desacuerdo con los enunciados planteados, según la siguiente escala (la encuesta es anónima):

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Escala	1	2	3	4	5

Auditoría del desempeño laboral						
Dimensión: Cultura organizacional		1	2	3	4	5
1	En una Caja Municipal se tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional					
2	En una Caja Municipal la cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano					
3	En una Caja Municipal existe una misión y visión reconocida por los empleados					
4	Una Caja Municipal tiene claramente definidos los valores corporativos					
5	En una Caja Municipal existe un plan estratégico de desarrollo organizacional					
6	En una Caja Municipal el plan estratégico de desarrollo está acorde con el sector (financiero)					
7	En una Caja Municipal existen indicadores que miden la gestión de la organización					
Dimensión: Formación y desarrollo						
8	Considera usted que en una Caja Municipal el proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad					
9	Considera usted que para el diseño de los programas de formación y desarrollo de la Caja se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos					
10	Considera usted que en la Caja los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de los indicadores de gestión					

11	Considera usted que en la Caja la formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido					
12	Considera usted que una Caja Municipal implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización					
13	Considera usted que en una Caja Municipal se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación					
Dimensión: Medición del desempeño						
14	En una Caja Municipal se tienen parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño					
15	En una Caja Municipal se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias					
16	En una Caja Municipal se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño					
17	En una Caja Municipal la medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos y calidad del servicio					
18	En una Caja Municipal la medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo de la organización					
19	En una Caja Municipal la medición del desempeño laboral evalúa la iniciativa y aportes de los colaboradores para el mejoramiento y la innovación en los procesos					
Dimensión: Mantenimiento de personal						
20	En una Caja Municipal se identifican necesidades en la gestión de fidelización de personal					
21	En una Caja Municipal se evalúa de manera permanente la ejecución del programa de fidelización y existen indicadores para ello					
22	En una Caja Municipal se aplican de manera permanente encuestas para medir el clima organizacional					
23	Una Caja Municipal cuenta con un plan general de riesgos actualizado y en implementación					
24	En una Caja Municipal se cuenta con instrumentos que miden la satisfacción de personal					
25	En una Caja Municipal se cuenta con un plan de incentivos actualizado y en implementación					
Dimensión: Evidencias de productos						
26	Una Caja Municipal cuenta con un diagnóstico de necesidades de formación con énfasis en el desarrollo de nuevas competencias en el personal					
27	En una Caja Municipal se cuenta con registros de logros como resultados de la formación en competencias del personal					

28	En una Caja Municipal el programa de formación y desarrollo está orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales					
29	En una Caja Municipal se cuenta con un manual de inducción para alinear al personal nuevo					
30	En una Caja Municipal los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que se garantice un óptimo desempeño en el puesto de trabajo					
Dimensión: Selección de personal						
31	En una Caja Municipal se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa					
32	En una Caja Municipal se cuenta con un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas					
33	En una Caja Municipal se definen y elaboran los perfiles del puesto en base a las competencias establecidas					
34	En una Caja Municipal el responsable de la selección de personal cuenta con las competencias requeridas para el desempeño de su cargo					
35	En una Caja Municipal está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección					

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario sobre gestión de cobranza

Estimado gestor/abogado de cobranza se pide su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario que tiene como objetivo evaluar el nivel la gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Perú.

Para ello responda los siguientes ítems de acuerdo con las siguientes valoraciones:

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Escala	1	2	3	4	5

Gestión de cobranza						
Dimensión: Créditos vencidos y sobrevenidos		1	2	3	4	5
1	En el último trimestre he cumplido con las llamadas y visitas a los clientes activos de mi cartera.					
2	En el último trimestre he cumplido con el ingreso de glosas de cobranza en el SOFIA					
3	En el último trimestre he cumplido mi meta de recuperación establecida por la empresa.					
4	Considero que mi meta asignada está acorde a mi cartera de clientes.					
5	Considero que las herramientas que la Institución Financiera me otorga son las adecuadas para el cumplimiento de mis funciones					
Dimensión: Créditos en demanda judicial						
6	Considero que contribuyo significativamente en la reducción de los índices de morosidad de la Institución					
7	Considero que los procesos judiciales generan una mayor recuperación que la vía extrajudicial					
8	Considero que las funciones que realizo me permiten gestionar de manera oportuna la cobranza de créditos con proceso judicial					
9	Considero que la comisión que percibo por la recuperación de los créditos es proporcional a la gestión que realizo					
10	En el último trimestre he cumplido con la interposición de los procesos judiciales dentro del plazo establecido en la normativa interna					
Dimensión: Créditos castigados, transferidos y condonados						
11	Realizo oportunamente el proceso de castigo y condonación de los créditos con acuerdos de pago concluidos.					
12	En el último trimestre he recibido quejas de mis clientes respecto del plazo para el castigo de los créditos					
13	Considero que la condonación de los créditos debería ser un proceso automático y simplificado					

14	Considero que la venta de cartera de créditos castigados y/o transferidos son respecto de créditos sin posibilidades de recuperación					
15	Considero que la institución cumple con la labor de normalización del cliente en el sistema financiero					

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Encomenderos Bancallán, Ivo Martín
 Institución donde labora : Escuela de Posgrado de la UCV - Tarapoto
 Especialidad : Economista, Magister en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Para evaluar auditoría del desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: auditoría del desempeño laboral.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: auditoría del desempeño laboral.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: auditoría del desempeño laboral				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		45				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Se considera que para el propósito de la investigación el instrumento es adecuado, en tal sentido se recomienda su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Tarapoto, 27 de junio de 2022.



Mg. Ivo M. Encomenderos Bancallán
ECONOMISTA
Reg. 0134 - CELAM

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Encomenderos Bancallán, Ivo Martín
 Institución donde labora : Escuela de Posgrado de la UCV - Tarapoto
 Especialidad : Economista, Magister en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Para evaluar gestión de cobranza
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión de cobranza					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: gestión de cobranza				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: gestión de cobranza				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					42	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Se considera que para el propósito de la investigación el instrumento es adecuado, en tal sentido se recomienda su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.2



Mg. Ivo M. Encomenderos Bancallán
 ECONOMISTA
 Reg. 0134 - CELAM

Tarapoto, 27 de junio de 2022.

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : MBA Jhonny Alejandro Alegría Saavedra
 Institución donde labora : MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.
 Especialidad : Asesor de Negocios PyME - Senior
 Instrumento de evaluación : Para evaluar auditoría del desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Evaluación del desempeño laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Evaluación del desempeño laboral.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Evaluación del desempeño laboral.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		49				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

En mi opinión, el instrumento de investigación es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.9 = Excelente.

Tarapoto, 25 de mayo del año 2022



.....
Mag. JHONNY A. ALEGRÍA SAAVEDRA
 Ingeniero Agroindustrial
 Reg. CIP N° 275716

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : MBA Jhonny Alejandro Alegría Saavedra
 Institución donde labora : MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.
 Especialidad : Asesor de Negocios PyME - Senior
 Instrumento de evaluación : Para evaluar gestión de cobranza
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de cobranza.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de cobranza.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de cobranza.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		49				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

En mi opinión, el presente instrumento de investigación es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.9 = Excelente.

Tarapoto, 25 de mayo del año 2022



Mag. JHONNY A. ALEGRÍA SAAVEDRA
 Ingeniero Agroindustrial
 Reg. CIP N° 275716



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : MBA Johan Burgos Bardales
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unión
 Especialidad : Catedrático Universidad Peruana Unión
 Instrumento de evaluación : Para evaluar auditoría del desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Evaluación del desempeño laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Evaluación del desempeño laboral.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Evaluación del desempeño laboral.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento, sí cumple con los objetivos de investigación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.9 = Buena

.....

MBA. Johan Burgos Bardales

Tarapoto, 20 de mayo del año 2022

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : MBA Johan Burgos Bardales
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unión
 Especialidad : Catedrático Universidad Peruana Unión
 Instrumento de evaluación : Para evaluar gestión de cobranza
 Autor (s) del instrumento (s) : Karen Rodríguez Curi

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de cobranza.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de cobranza.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de cobranza.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						50

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento sí cumple con los objetivos de investigación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 5 = Excelente

.....
 MBA Johan Burgos Bardales
 Su Firma

Tarapoto, 20 de mayo del año 2022

I29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3		
I30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
I31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3		
I32	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	
I33	4	2	3	5	4	3	3	3	3	1	2	2	3	4	3	4	2	4	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	4	1	3	3	2	1	3
I34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
I35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
I37	4	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	1	4	4	4	3	2	2	1	1	1	4	1	4	1	3	4	5	4	4	4	4	3	4
I38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
I39	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	2	
I40	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
I41	2	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
I42	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
I43	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	5	3	2	2	4	4	2	4	4	2	4	3	3
I44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
I45	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3
I46	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
I47	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
I48	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4
I49	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
I50	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
I51	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
I52	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3

Base de datos estadísticos

GESTIÓN DE COBRANZA															
D1					D2					D3					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
I1	5	5	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3
I2	5	5	4	2	4	5	4	5	4	5	5	2	5	5	4
I3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
I4	4	4	5	1	2	4	2	4	1	3	4	4	5	3	4
I5	4	4	4	2	3	5	4	5	2	5	4	2	5	4	4
I6	4	2	2	1	4	5	2	4	1	5	5	5	5	5	1
I7	3	2	5	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	5	3
I8	4	2	4	3	4	4	5	4	3	4	3	2	5	5	3
I9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2
I10	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5
I11	4	4	4	2	2	4	4	4	1	4	4	5	5	4	3
I12	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	1	5	3	3
I13	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4
I14	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	2
I15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
I16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
I17	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
I18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I19	4	4	2	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3
I20	5	5	5	3	4	4	3	2	4	4	4	1	5	2	3
I21	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I22	4	4	4	2	2	5	4	4	1	4	2	3	5	5	5
I23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
I24	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	3	5	5	4
I25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
I26	4	4	5	4	2	4	3	4	1	3	4	5	5	5	1
I27	4	2	3	4	3	3	2	4	2	5	2	4	5	5	3
I28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	5	4	4

I30	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5
I31	4	4	4	4	2	5	3	2	4	4	3	4	5	5	4
I32	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	2
I33	5	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4
I34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5
I35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
I36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
I37	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	2	1	5	5	1
I38	4	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4
I39	5	5	5	1	1	5	1	3	1	3	5	1	5	5	1
I40	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3
I41	5	5	5	2	2	5	2	5	1	5	4	5	5	5	2
I42	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	3
I43	4	4	4	2	4	4	4	1	2	4	4	4	5	2	3
I44	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3
I45	4	4	2	1	4	4	4	4	2	4	4	5	5	3	4
I46	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
I47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
I48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
I49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	5
I50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
I51	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
I52	4	4	3	3	3	4	4	2	2	5	5	4	5	2	4



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, RAMIREZ GARCIA GUSTAVO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TARAPOTO, asesor de Tesis titulada: "Auditoría del desempeño laboral y gestión de cobranza en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Perú – 2022", cuyo autor es RODRIGUEZ CURI KAREN, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TARAPOTO, 11 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
RAMIREZ GARCIA GUSTAVO DNI: 01109463 ORCID 0000-0003-0035-7088	Firmado digitalmente por: RRAMIREZGA24 el 11- 08-2022 18:15:53

Código documento Trilce: TRI - 0334484