



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PLAN DE MEJORA CONTINUA DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA PERFECCIONAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RAMOS
DE MARÍA S.A.C.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

Bach. Cruz Nuñez Rolando Francisco

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8239-0767>

Asesor:

Dr. García Yovera Abraham José

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5851-1239>

Línea de Investigación:

**Gestión, innovación, emprendimiento y competitividad que
promueva el crecimiento económico inclusivo y sostenido.**

Sublínea de Investigación:

Institucionalidad y gestión de las organizaciones.

Pimentel – Perú

2024



ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PLAN DE MEJORA CONTINUA DE COMPETENCIAS LABORALES

PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA

EMPRESA RAMOS DE MARÍA S.A.C.

AUTOR:

Bach. CRUZ NUÑEZ ROLANDO FRANCISCO

PIMENTEL – PERÚ

2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy egresado de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autor del trabajo titulado:

**PLAN DE MEJORA CONTINUA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RAMOS DE
MARÍA S.A.C.**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación con las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firma:

CRUZ NUÑEZ ROLANDO FRANCISCO	DNI: 41636173	
---	---------------	---

Pimentel, 30 de octubre de 2023

REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

Reporte de similitud

● 11% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 9% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

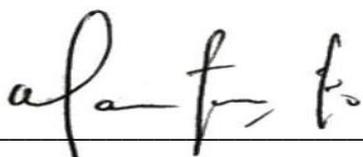
1	repositorio.uss.edu.pe Internet	2%
2	Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote on 2018-02-25 Submitted works	<1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
4	repositorio.uns.edu.pe Internet	<1%
5	3ciencias.com Internet	<1%
6	hdl.handle.net Internet	<1%
7	coursehero.com Internet	<1%
8	Universidad de Piura on 2018-09-05 Submitted works	<1%

**PLAN DE MEJORA CONTINUA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RAMOS DE
MARÍA S.A.C.**

APROBACIÓN DE LA TESIS



Dr. CALLEJAS TORRES JUAN CARLOS
Presidente del jurado de tesis



Mg. PEREZ MARTINTO PEDRO C.
Secretario del jurado de tesis



Dr. GARCIA YOVERA ABRAHAM JOSE
Vocal del jurado de tesis

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLA.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del Problema	20
1.3. Justificación e importancia del estudio	20
1.4. Objetivos	23
1.4.1 Objetivos General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos.....	23
1.5. Hipótesis	23
II. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Trabajos previos	24
2.2. Teorías relacionadas al tema.....	32
2.2.1 Desempeño laboral	32
2.2.2 Mejora continua del desempeño laboral	41
2.2.3 Determinación de las tendencias históricas	45
2.2.4 Marco Conceptual	47
III. MÉTODO	51
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	51
3.2. Variables, Operacionalización	52
3.3. Población, muestreo y muestra	54
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	56
3.5. Procedimientos de análisis de datos.....	57
3.5.1 Estadística Descriptiva.....	57
3.5.2. Estadística inferencial	59
3.6. Criterios éticos.....	59
3.7. Criterios de Rigor científico	60
IV. RESULTADOS	62
4.1. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral	62
4.2. Elaborar y aplicar el plan de mejora continua	67
4.2.1. Aporte práctico.....	67
4.3. Comparar los datos observados del pretest y el postest del desempeño laboral en el proceso de mejora continua del desarrollo de competencias laborales.	75
4.4. Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.....	77
V. DISCUSIÓN	81
VI. CONCLUSIONES.....	87
VII. RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Población total	55
Tabla 2. Muestra (GE)	56
Tabla 3. Percepción de la dimensión Conocimientos	63
Tabla 4. Percepción de la dimensión Habilidad.....	64
Tabla 5. Percepción del Desempeño Laboral	66
Tabla 6 Características de fortaleza y debilidad	69
Tabla 7 Análisis FODA	71
Tabla 8 Directivas para lograr los objetivos	72
Tabla 9 Plan de Acciones.....	73
Tabla 10 Presupuesto	74
Tabla 11 Sistema de control.....	75
Tabla 12 Estadísticos descriptivos comparando valores.....	76
Tabla 13 Normalidad del Desempeño Laboral	78
Tabla 14 T de Student	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapa del plan de mejora continua	44
Figura 2. Síntesis de Tendencias Históricas	47
Figura 3. Niveles de la dimensión Actitud	62
Figura 4. Niveles de la dimensión Conocimientos	64
Figura 5. Niveles de la dimensión Habilidad.....	65
Figura 6. Niveles de Desempeño Laboral.....	66
Figura 7. Planta de producción	68
Figura 8 Comparación del pretest y posttest en el Desempeño Laboral	77

DEDICATORIA

A mi familia.

El autor

AGRADECIMIENTO

A mis docentes

El autor

RESUMEN

La investigación “Plan de mejora continua de competencias laborales para perfeccionar el desempeño laboral en la Empresa Ramos De María S.A.C.”, tuvo como problema ¿Las deficiencias en el proceso de desarrollo de competencias, afectan el desempeño laboral del personal en la empresa Ramos de María S.A.C.? El objetivo general fue: Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C. En la metodología, el tipo de investigación fue aplicada y el diseño experimental. La población fue 32 personas, los cuales también formaron parte de la muestra. La técnica e instrumentos usados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente. Como resultados el 50% de colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto del desempeño laboral. Como conclusión, se tuvo que la propuesta tiene un costo de S/. 8,000. El plan contempla dimensiones, objetivos, estrategias, directivas, acciones, responsables, así como también un diagnóstico situacional, en base a la técnica del FODA y temporalidad. Finalmente se recomienda tener una visión organizacional que proyecte un plan de implementación de herramientas, destinadas al fortalecimiento de competencias.

Palabras clave: Competencias laborales, mejora continua y desempeño laboral

ABSTRACT

The research "Plan for the continuous improvement of labor competencies to improve job performance in the Ramos De María S.A.C. Company", had as a problem: Do the deficiencies in the process of developing competencies affect the labor performance of the personnel in the Ramos de María company? S.A.C.? The general objective was: Demonstrate that a plan for the continuous improvement of labor competencies will improve labor performance in the company Ramos de María S.A.C. In the methodology, the type of research was applied and the experimental design. The population was 32 people, who were also part of the sample. The technique and instruments used were the survey and the questionnaire respectively. As a result, 50% of employees of the company Ramos de María S.A.C. has a minimum level of perception regarding job performance. As a conclusion, it was found that the proposal has a cost of S/. 8,000. The plan contemplates dimensions, objectives, strategies, directives, actions, responsible, as well as a situational diagnosis, based on the SWOT technique and temporality. Finally, it is recommended to have an organizational vision that projects a plan for the implementation of tools, aimed at strengthening competencies.

Keywords: Job skills, continuous improvement and job performance

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El inexorable y permanente cambio, al cual está sometido el mercado a nivel global, en todos los sectores económicos: industrial, servicios y comercio, presentan una variedad de escenarios que deben enfrentar los conductores de las organizaciones que pretendan estar vigentes en el mercado. En una variedad de oportunidades lo abrupto y radical del cambio, impacta dramáticamente, en las organizaciones y por ende en el talento humano que allí labora, generando quiebras y despidos masivos. Las organizaciones de hoy en día, buscando una sostenibilidad en el mercado, no solo se esfuerzan por el desarrollo tecnológico, sino también, en darle una importancia clave al talento humano, desarrollando y ejecutando estrategias y planes, dirigidos a perfeccionar las competencias laborales de sus funcionarios y colaboradores, dirigidos a buscar la excelencia en el desempeño laboral.

Thomson Reuters Argentina (2020) hizo un análisis sobre la trascendencia y plusvalía que está cobrando la gestión estratégica del talento humano en Argentina. Los procesos para encontrar, retener y desarrollar competencias laborales, a través de programas y planes continuos, con el objetivo de retener ese talento el mayor tiempo que sea posible dentro de la organización, se han vuelto una prioridad para las organizaciones, porque estos procesos inciden fuertemente en el desempeño laboral. Las competencias más importantes, que aportan a la cadena de valor de las organizaciones son: la formación constante, trabajo en equipo, experiencia creciente, resiliencia, experiencia internacional, liderazgo, polivalencia, etc.

Así mismo, la CEPAL y la OEI (2020) hicieron un análisis muy riguroso, sobre la relación que existe entre el progreso socioeconómico de los estados de Latinoamérica y la educación orientada al desarrollo de diversas competencias laborales, y como afecta ello en la incorporación en los mercados laborales de los jóvenes y su desempeño laboral, así mismo, evaluaron detalladamente los sistemas de educación en Latinoamérica, y si estos, están proporcionando competencias y habilidades necesarias acordes con el acelerado y continuo cambio al cual está sometido el mercado. Se vio lo vertiginoso del cambio y la incertidumbre generada por la quinta revolución industrial y la digitalización, que conlleva necesariamente al desarrollo de una diversidad de competencias laborales de índole cognitivo como: manejo de tecnologías, pensamiento computacional, manejo de información y datos a gran escala; y

competencias laborales socioemocionales como: comunicación eficaz, liderazgo y trabajo en equipo, que muchos jóvenes no han desarrollado, reflejados en los bajos indicadores en el desempeño laboral; debido a la errada concepción y mal funcionamiento de los sistemas educativos, generada por los pocos reflejos de los gobiernos para adaptar los sistemas educativos a los tiempos de constante cambio, esta situación ha generado desempleo juvenil y ha acrecentado la brecha de la pobreza, es por ello, que la conclusión del estudio, indica la importancia de adecuar los sistemas educacionales de América Latina a las exigencias del mercado laboral respecto a las competencias laborales necesarias que requiere el mercado mundial hoy en día.

Armas et al. (2017) expusieron que, en el país del Ecuador, las personas en tiempos de constante cambio, dejaron de verse como recursos o maquinas, hoy son elementos claves que tienen un valor estratégico, poseedoras de conocimientos, habilidades intelectuales, valores y una diversidad de características en su personalidad, siendo ello un potencial que puede desarrollarse, en tanto confluyan los factores y los estímulos necesarios; asimismo, todas estas características tan importantes se pueden medir a través de indicadores, que representan la calidad en el desempeño laboral. Esta concepción holística, ha generado una corriente donde el talento humano, ya no es un recurso, sino ha pasado a generar una nueva sociedad comercial, donde el desarrollo de competencias laborales es un activo que valoriza la imagen corporativa; adicionalmente detallan, que la evolución de las organizaciones está limitada, por la deficiente e inconsistente gestión de las personas en las organizaciones, al no contar con planes ni estrategias sostenibles que permitan el desarrollo de competencias laborales como: comunicación adecuada, falta de capacitación, actualización tecnológica, generando un mal clima laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (2020) informó que en Perú, los efectos negativos, devenidos por la pandemia, producto del COVID-19, no tienen precedentes en el mercado laboral, las variaciones de la economía global, han sumido al Perú en una debacle del talento humano, que se sostiene en el crecimiento acelerado de la informalidad, una de las principales causas es el escaso nivel educativo, es decir, la falta de desarrollo de competencias laborales y habilidades necesarias para ofrecer un desempeño laboral que permita sostener un trabajo formal en tiempos de cambio constante; la crisis sanitaria, obligó a las organizaciones a adecuarse al trabajo remoto o semipresencial, situación que ha elevado drásticamente los índices de deterioro de la calidad del empleo formal, autoempleo e informalidad.

Argüelles et al. (2020) expusieron en su estudio, la importancia de las personas como un componente que sustenta los cimientos de las empresas de turismo y la supervivencia de las mismas; los nuevos paradigmas que establecen los mercados y la globalización incitan a mejorar todos los aspectos relacionados con la gestión estratégica del talento humano, enfocándose en la retención laboral, mejoras salariales y satisfacción laboral, alineando los objetivos establecidos por la dirección de las organizaciones, logrando una simbiótica relación, que incide fuertemente en el desempeño laboral. Establecieron finalmente que el desempeño laboral, está identificado con la capacidad que tienen estos, para cumplir adecuadamente con las funciones establecidas según sea el caso. También existe una fuerte influencia en el desempeño laboral diversos factores como: la infraestructura y equipamiento necesario, una adecuada cadena de mando, profesionalización planificada, reconocimiento a la labor, escala remunerativa que guarde relación con las tendencias del mercado y otros mecanismos que generen confianza mutua (organización/colaborador), para lograr una verdadera productividad y una diferenciación de la organización.

En el ámbito nacional Bautista et al. (2020) determinaron, que los niveles de desempeño laboral son el reflejo de las características individuales de cada persona, estas a su vez, están conformadas por: conocimientos y competencias laborales adquiridas, cualidades y habilidades, contribuyendo al éxito de las organizaciones, creando valor y generando competitividad. El estudio continua informando que el Perú fue uno de los países que tuvo mayor rotación de personal en los últimos años, ocupando el tercer lugar en Latinoamérica, en el análisis se demostró, que la razón principal fue la falta de crecimiento laboral por ineficiencia, es decir, la falta de desarrollo de competencias y habilidades que el puesto requiere, optando el empleador por el despido, ello sumado a la inadecuada planificación en materia de desarrollo del talento, al no tener planes sostenibles que desarrollen la competencias laborales, que finalmente deviene en una incorrecta evaluación del desempeño laboral.

Quintana y Tarqui (2020) establecieron en su estudio que los colaboradores sanitarios en el Perú son el fundamento con el cual el sistema sanitario cumple su función, y que el desempeño laboral se ve afectado por una inadecuada gestión del talento humano, sostenida en bajos salarios, gestores que no promueven el desarrollo profesional, no hay un reconociendo social, distribución poco equitativa del personal de salud, es decir, una alta concentración de profesionales en zonas urbanas densamente pobladas y escasa en zonas rurales, alta rotación de personal; caracterización que ha llevado a los profesionales del sector a recurrir a la

migración buscando mejores expectativas laborales. El desempeño laboral en el sector salud en la rama de la enfermería, demanda que los profesionales cuenten con una formación profesional adecuada, competencias desarrolladas que incidan en lograr un efecto positivo en los pacientes, automotivación, responsabilidad y comunicación efectiva; por otro lado, también es susceptible a diversos aspectos como: adecuada infraestructura para el desarrollo de sus funciones y buen clima laboral, debido a que los índices de atenciones en el Perú, han escalado vertiginosamente generándose un exceso de carga laboral, al ritmo de contar con doce enfermeras por cada diez mil habitantes; por lo tanto, es imprescindible contar con estrategias dirigidas a fortalecer las competencias.

En el ámbito regional, Coronel (2020) realizó una investigación donde demostró que existe un efecto en la calidad del servicio propiciado por el desarrollo de competencias laborales en el Banco Ripley Piura, concluyendo que en dicha organización, la inexistencia de ciertas competencias incidían proporcionalmente en la categoría del desempeño y performance laboral, y se requería implementar un plan sostenible de capacitaciones para desarrollar y perfeccionar las competencias laborales técnicas del talento humano que allí labora, cuyo propósito sea generar un óptimo y eficaz desempeño funcional.

En el ámbito local, Díaz et al. (2019) establecieron la relación que existe entre el proceso de selección de colaboradores y el desempeño laboral del sector hotelero en la ciudad de Chiclayo, indicando que la selección de personal es gravitante, toda vez que, identifica las competencias fundamentales de aquellos futuros colaboradores que buscan ocupar una vacante, las mismas que son imprescindibles para generar productividad, un óptimo desempeño laboral y se ajustan a las necesidades de la organización y del sector. La eficacia en el proceso de selección se traduce positivamente según lo planteado en el estudio en los siguientes aspectos: rendimiento en la ejecución de funciones de los recién incorporados, satisfacción del equipo responsable del proceso de selección, índices de rotación y retención de colaboradores y fidelización con la organización. Con relación a lo expuesto el Perú está en el tercer puesto en Latinoamérica, como uno de los países que tienen índices muy altos de rotación de personal, sustentado en el desfase en las técnicas utilizadas para los procesos de contratación, donde se impone el tradicionalismo a la automatización generando mayores costos a las organizaciones; es por ello que la importancia y trascendencia de este estudio demostró que en la ciudad de Chiclayo, en el sector turístico, existe una relación altamente positiva y significativa del proceso de selección de personal y el desempeño laboral, evidenciado en los altos índices de

desempeño laboral en: capacidad de iniciativa, resolución de problemas y conflictos de manera autónoma y creativa, aporte de nuevas ideas dirigidas a cumplir metas y objetivos planificados, flexibilidad para el desarrollo de actividades en función a las circunstancias y una manifiesta tolerancia en situaciones estresantes.

Evidentemente los escenarios actuales, imponen la ejecución de mejores planes para gerenciar estratégicamente el talento humano en las organizaciones, con planes sostenibles, que permitan desarrollar competencias laborales para solucionar la problemática referente a la poca capacitación, comunicación deficiente, mínimo desarrollo de habilidades blandas y otras. El éxito de las organizaciones estará en el enfoque holístico que estas le den al desarrollo del talento de sus colaboradores y este puede derivar en un óptimo desempeño laboral.

La compañía Ramos de María S.A.C. está instalada en Sechura, una provincia de la Región Piura; es una organización, cuyos fines empresariales están enfocados en la producción, procesamiento y empaque, de agua potable y otros productos alimentarios, y no es ajena a la realidad, **manifestando la siguiente problemática:**

- Existe una deficiente comunicación entre los jefes y colaboradores.
- No hay trabajo eficaz en equipo.
- Baja productividad.
- Hay desconocimiento de los documentos de gestión organizacionales de la empresa.
- Hay deficiencias en el análisis de datos y reportes en las áreas administrativas.
- No hay identificación con la empresa y una evidente falta de compromiso.
- Los colaboradores manifiestan dificultades para ser autónomos.
- Limitada capacidad de iniciativa e innovación.
- Hay manifestaciones emocionales y físicas que evidencian desmotivación e insatisfacción laboral.

Tomando en consideración lo expuesto, **el problema materia de la investigación se manifiesta**, en las fallas e inconsistencias en el proceso de desarrollo de competencias laborales, y como estas, afectan el desempeño laboral del personal. **Las probables causas que originan el problema son:**

- No hay direccionamiento estratégico.

- Falta de equipamiento tecnológico para el desarrollo de las labores administrativas.
- Alta rotación de personal.
- Falta de capacitación técnica y profesional.
- No existen manuales de procesos.
- La escasa motivación salarial y el nulo salario emocional que reciben los colaboradores administrativos y operativos por parte de los directivos de la empresa.
- El enfoque de la administración familiar de la empresa, al momento de tomar decisiones sin sustento técnico, debido a que no existe un área u oficina que promueva objetivamente el desarrollo de competencias laborales.

Entonces considerando lo indicado anteriormente, el **objeto de la investigación** es el **proceso de desarrollo de competencias y su impacto en el desempeño laboral**.

Distintos investigadores han profundizado en el conocimiento sobre el proceso de desarrollo de competencias laborales y como inciden directamente en el desempeño laboral, manifestando lo siguiente:

Hay que partir por la conceptualización de competencia, como un conjunto de procedimientos integrados y coordinados, de tal manera que la persona ha de saber hacer, saber estar y saber actuar, en el cumplimiento de sus deberes funcionales dentro de una organización. El manejo y dominio de estos saberes, convierten al individuo en un ser capaz de resolver cualquier situación de índole personal y profesional que surja en el desempeño de sus obligaciones funcionales, de manera eficaz.

El proceso de desarrollo de competencias puede darse en distintos escenarios, como la academia, un proceso de formación dentro de una organización, o el resultante de años de experiencia en un proceso de ensayo y error; para Cejas et al. (2019), el proceso de desarrollo de competencias se debe dar desde una concepción y deseo individual, que se debe compatibilizar con las estrategias o planes que tenga la organización en esa dirección; además, debe existir un equilibrio entre la formación técnico profesional en la academia y las labores en el trabajo, sumado al estado natural de competencia en los mercados, que debe ser entendido y analizado por las personas, para buscar el factor diferencial; otro factor clave, es la búsqueda de mayor productividad horizontal, es decir, un proceso continuo desde la formación académica hasta el medio laboral, buscando el desarrollo de la personalidad de la mano con el

desarrollo profesional. El proceso de desarrollo de competencias, es continuo y tiene como finalidad generar experticia para desenvolverse y ser efectivo en un entorno específico, uno que facilite el desarrollo y un nivel adecuado de conocimiento, aportando valor, traducido en eficiencia y eficacia y evaluado por los principales índices del desempeño laboral.

Castillo y Villalpando (2019) indicaron que a nivel mundial el conocimiento es lo más importante para el crecimiento de las sociedades, es decir, es una parte fundamental del desarrollo del ser humano; cada uno con sus propias características de personalidad y la capacidad de traducir ese conocimiento en capacidades y competencias profesionales laborales, que coadyuven al desarrollo de la sociedades; en ese sentido, los autores concluyeron que, cuando existen estímulos gestionados adecuadamente dentro de la organización, la mayoría de personas desarrollan competencias laborales, tales como: trabajo en equipo, orientación a resultados y mayor confianza en sí mismos; dichas competencias, son la variable que posibilita predecir el desempeño del talento humano en su área de trabajo, finalmente es indispensable desarrollar un modelo educativo que pueda establecer una sinergia. Tan importante como el desarrollo de ese modelo, es el enfoque holístico que deben dar las organizaciones a la gestión del recurso humano, a través de planes que desarrollen competencias laborales idóneas, como un aspecto fundamental para obtener eficiencia.

Restrepo (2017) afirma que el desarrollo de competencias laborales es un proceso continuo que requiere romper paradigmas, para ello es pertinente, pensar en sistemas educativos y planes de desarrollo dentro de las organizaciones, que se fundamenten en modelos innovadores, como el modelo constructivista que surge en la filosofía del ser humano pensador y creador de realidades, esta corriente indica, que el conocimiento del mundo y su realidad no solo está basado en estímulos, sino el ser humano tiene por sí mismo, la posibilidad y capacidad de construir el mundo y la realidad, basado en su imaginación. Otra corriente moderna para el desarrollo de competencias laborales es la metacognición, que refiere al control del conocimiento y los procesos cognitivos, es importante que la persona determine cuanto sabe y como debe aprender en una dinámica que nunca termina, retroalimentándose horizontal e infinitamente. El método del pensamiento complejo, que permite visualizar a la persona, no solo como alguien que tiene el deseo de aprender, sino como un ser holístico, que tiene información para ofrecer sobre su cosmovisión, porque las competencias laborales que desarrolla una persona se van adecuando a su estilo propio y único, y se deben entender y adecuar con los intereses de la organización.

El **campo de acción** es la dinámica del proceso de desarrollo de competencias que inciden en el desempeño laboral en los colaboradores que realizan labores administrativas y operativas, el mismo que expone la pertinencia de tener una estrategia o un plan de mejora continua en la compañía Ramos de María S.A.C. que busque mejorar el desempeño laboral.

Navarro et al. (2022) plasmaron en su investigación que debe existir una serie de competencias laborales y un plan para desarrollarlas con el objetivo de mejorar el desempeño laboral en la Dirección Regional de la Producción de Piura (DIREPRO), debido a que el impacto de la globalización y los avances tecnológicos generan cambios estructurales donde el factor humano juega un papel protagónico, máxime en una organización pública cuyo objeto es brindar servicios sectoriales a la ciudadanía; entontes los colaboradores deben contar con herramientas profesionales y una serie de competencias que se adapten ágilmente a los nuevos entornos, por lo tanto, las organizaciones gubernamentales deben potenciar al máximo las competencias de sus colaboradores buscando una optimización en el desempeño laboral. Los investigadores exponen que en una organización donde se prioriza y valoriza el recurso humano, es mucho más fácil implementar procesos como elaboración de perfiles laborales, selección de personal evaluaciones de desempeño, profesionalización, retención y un plan de recompensas; sim embargo, en el sector público tal escenario no es posible por factores como: leyes inaplicables en el corto plazo, debilidades del sistema de gobernabilidad, ineficiencia generada por una burocracia piramidal, donde las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo demuestran niveles poco alentadores; entonces resulta imprescindible plantear un diseño de perfil de puestos que considere diversas competencias y estas sean sostenibles en el tiempo a través de un plan institucional que permita establecer adecuados índices de gestión del rendimiento que incidan radicalmente en el desempeño laboral.

1.2. Formulación del Problema

¿Las deficiencias en el proceso de desarrollo de competencias, afectan el desempeño laboral del personal en la empresa Ramos de María S.A.C.?

1.3. Justificación e importancia del estudio

Hernández-Sampieri y Paulina, (2018) plantearon en su trabajo que la investigación debe ofrecer niveles de conveniencia, sustentados en la resolución de algún problema de la

sociedad o la construcción de una nueva teoría o paradigma, para este efecto el trabajo de investigación debe responder algunas interrogantes. Según los autores de gran bagaje intelectual, mientras la investigación cumpla con responder una o más interrogantes entonces estará justificado el proceso y se obtendrá un valor efectivo para la sociedad.

Justificación, la presente investigación está dirigida a elaborar y aplicar un plan de mejora continua de competencias laborales para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la empresa Ramos de María S.A.C. El estudio incide en buscar la fórmula adecuada para generar el desarrollo de las competencias de los colaboradores, es estratégico profundizar en el conocimiento con el propósito de mejorar aspectos del desarrollo profesional y personal de los colaboradores, buscando lograr un óptimo desempeño en las labores intrínsecas al cargo o puesto que ocupan.

El aporte práctico está basado, en el desarrollo y aplicación de un plan de mejora continua de competencias laborales para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la empresa Ramos de María S.A.C. Asimismo, los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación, permitirán a la organización materia de estudio, conocer las expectativas de sus colaboradores y la precepción que ellos manifiestan hacia la organización, con esta data la compañía podrá tomar decisiones que puedan disminuir las brechas con relación al desarrollo de competencias laborales, desempeño laboral y productividad.

En función a los resultados que se pondrán a disposición de la organización estudiada, esta podrá implementar las estrategias propuestas generando un sistema de calidad en la gestión estratégica del talento, pues contará con una guía que será el punto de partida para incorporar a la cultura organizacional una filosofía de mejora continua. Es importante señalar que según Pazmiño et al. (2020) el capital humano en las organizaciones, es un aspecto fundamental que afecta verticalmente el desempeño de las mismas, generando un proceso dinámico de estabilidad y diferenciación en los mercados o el deterioro y extinción de las organizaciones, por lo tanto, a consideración del presente estudio atender las demandas del cliente interno es un aspecto fundamental.

Para poder lograr que el cliente interno se sienta importante y por ende, se logre la mejora continua en el desempeño laboral, la organización investigada contará con un

instrumento que identifica aquellos factores de riesgo y los factores positivos, que servirán de insumo para que la alta dirección de la compañía tome las decisiones que correspondan y se corrijan aquellos aspectos que los colaboradores necesitan para mejorar su productividad.

La significación práctica de este estudio, está sostenida en el plan de mejora continua de competencias, que estimulará un mejor desempeño laboral, de este modo se logrará un mejor performance de la empresa. Este estudio se fundamenta en las teorías de la mejora continua y calidad total, propuesta por diversos autores que indican que elaborar planes o estrategias para desarrollar las competencias laborales mejorará significativamente el desempeño laboral.

La empresa Ramos de María S.A.C. para introducir procesos en la gestión del desarrollo que permitan lograr colaboradores eficaces y eficientes, debe entender que, dichos procesos están basados en asumir nuevos retos cada día, de manera continua y progresiva. El proceso de mejora continua, es un medio efectivo para desarrollar cambios positivos que le permitirán a la organización ser mucho más productiva, buscar una diferenciación en el mercado, fidelizar al cliente interno y afinar su presupuesto maestro logrando un ahorro considerable.

Novedad científica, los resultados determinarán, que la elaboración de un plan de mejora continua de competencias laborales, beneficiará al desarrollo de los colaboradores en términos profesionales y actitudinales, generando calidad y especialización en el desempeño de sus labores en la empresa.

Implementar una cultura y filosofía de calidad, es un aspecto fundamental y de gran importancia para el desarrollo económico y social de nuestro país, por esta razón, los resultados esperados del presente trabajo de investigación, servirán a otras empresas u organizaciones del mismo rubro mercantil, para promover un enfoque de mejora continua en la gestión del desarrollo de sus colaboradores. En la actualidad hay cada vez más organizaciones comerciales, que están introduciendo procesos de mejora continua en la gestión de los recursos humanos, que va alineada con el direccionamiento estratégico y con procesos de innovación tanto en las áreas administrativas como operativas, generando una mayor rentabilidad y un liderazgo en el mercado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos General

Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral y su dinámica en el talento humano de la empresa Ramos de María S.A.C.
- Elaborar y aplicar el plan de mejora continua basado en el Kaizen japonés y el Ciclo Deming, que cuenta con una estructura de diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (verificar), y evaluación de toda formula aplicada (actuar) para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C.
- Comparar los datos observados del pretest y el postest del desempeño laboral en el proceso de mejora continua del desarrollo de competencias laborales.

1.5. Hipótesis

Si se aplica un plan de mejora continua, que tenga en cuenta el desarrollo de competencias laborales, **entonces** se perfeccionará el desempeño laboral del talento humano en la empresa Ramos de María S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Trabajos previos

Diversos investigadores estudiaron y analizaron el desempeño laboral, desde distintas perspectivas, que involucran el entorno y otros aspectos importantes, por lo tanto, se analizarán desde el ámbito internacional, nacional y local.

Ámbito Internacional

En Colombia Rodríguez y Lechuga (2019) establecieron científicamente, que los indicadores del desempeño laboral en los directivos y los catedráticos en la institución educativa de nivel universitario ITSA, en las dimensiones de liderazgo, identidad institucional, conocimiento de sus funciones educativas y producción académica, en el caso de los directivos se encuentra en niveles destacados y sostenibles, pero que en la plana docente existen deficiencias, el factor principal en el desfase, subyace en la desmotivación evidenciada en el proceso de investigación, la misma afirma, que no existe una política clara, establecida en la institución que permita elevar los indicadores en la consistencia y calidad del trabajo en los docentes universitarios, la motivación es un aspecto fundamental en el flujo de las actividades laborales, toda vez que, el desempeño de un agente laboral es la mezcla de los comportamientos culturales y las competencias con los resultados, si el objetivo de la universidad es ser una organización que se mantenga, se adapte y crezca, debe contar con una plana de catedráticos totalmente motivados que orienten sus aptitudes al logro efectivo de objetivos académicos e institucionales, por estos considerandos, los autores determinaron que los índices en los indicadores del desempeño laboral se elevarán, siempre y cuando los directivos de la institución materia del estudio, establezcan una política específica y estrategias enfocadas en fortalecer la motivación de los catedráticos.

Vera y Blanco (2019) realizaron una investigación en Colombia, donde identificaron las necesidades que presentan las organizaciones, en las áreas de recursos humanos debido a los bajos niveles que presentan los colaboradores en el desempeño laboral, asunto que le resta competitividad a un sector de Pymes de servicios en Barraquilla, tomando en consideración los cambios que establece el mercado y la economía mundial, esta falencia está enfocada en no contar con una estructura sistemática de tareas, que este orientada al desarrollo de actitudes,

habilidades y conocimientos que fortalezcan y eleven los índices de competitividad de los colaboradores, concluyendo que es importante para la sobrevivencia sostenible de las organizaciones en el mercado colombiano, tener un plan de desarrollo de competencias laborales dinámico, para contar con talento humano competente que ejecute las tareas en función a la línea estratégica de la organización y así fortalecer aquellos aspectos sustanciales que puedan elevar el desempeño laboral.

En Ecuador Orbe y Ordoñez (2018) plantearon que la competencia intrínseca de los mercados, ha llevados a que las organizaciones estén decididas a sacar el máximo provecho de las capacidades laborales de sus colaboradores, orientando sus políticas y estrategias a obtener un alto desempeño laboral, en ese contexto y en concordancias con otros autores, los investigadores han expuesto que el factor motivación, psicológicamente direcciona, sostiene y determina el comportamiento que la organización espera del colaborador, para lograr un nivel productivo que le permita destacar. La profundización del estudio en la institución, observó que la gran parte de los colaboradores, tienen niveles muy bajos de motivación; las razones que fundamentan la aseveración son: desfases en el cumplimiento de salarios, la falta de programas de capacitación, formación y actualización en las áreas del conocimiento, que les permita tener una línea de carrera y continuidad laboral, por lo tanto, la aplicación de un plan sistemático dirigido a elevar los niveles de motivación es un imperativo, el mismo debe contener indicadores que determinen los resultados, buscado eficiencia, efectividad y mayor productividad.

García et al. (2018) indicaron que en Ecuador las organizaciones se han visto obligadas a realizar transformaciones importantes, impulsados por los efectos de la globalización, y los niveles de competencia establecidos por empresas que orientan sus objetivos a crear una cultura de servicio al cliente cada vez más estricta; ello ha significado que las organizaciones establezcan indicadores en el desempeño laboral muy elevados. Para lograr una mayor competitividad, han planteado el desarrollo de estrategias y planes que le brinden a sus colaboradores un mayor nivel de competencias, fortaleciendo las organizaciones y así desarrollar una ventaja competitiva en Pymes de Barranquilla Atlántico; en dicho estudio se ha demostrado que con un adecuado lineamiento estratégico, impulsado por la plana gerencial de las organizaciones, los colaboradores despliegan sus habilidades y capacidades generando eficiencia y posibilitando el aprendizaje en la resolución de tareas más complejas en tiempos

más cortos, lo cual ha significado un mayor rendimiento en la productividad y un adecuado desempeño laboral.

En México Meza (2017) realizó una investigación donde evaluó el performance laboral de los colaboradores en el sector industrial según el género, y como éste, se ve influenciado por la dinámica y el funcionamiento organizacional al que son expuestos. Es importante precisar que la equidad de género en la industria mexicana, ha ido evolucionando en el tiempo, muchas organizaciones veían a la mujer como un agente laboral incapaz de realizar las mismas tareas que el hombre, negándole oportunidades y limitando sus aspiraciones; en la actualidad se considera a la mujer en igualdad de condiciones y capacidades que el hombre. El estudio profundizó en aquellos planes y estrategias, cuyo objetivo era generar una sinergia en las variables: psicológico-organizacionales (innovación, trabajo bajo presión, confianza y apoyo, equidad y cohesión) y satisfacción laboral (fidelización, felicidad organizacional y relaciones personales) y su repercusión en el cumplimiento funcional adecuado. El análisis del caso demostró, que la ejecución de una serie de estrategias que estimulen y generen adecuadas características y condiciones físicas y emocionales dentro de la organización, son percibidos y entendidos de igual manera en los hombres y las mujeres. La autora precisa que el talento humano es el centro donde gira la organización y que la aplicación de estrategias destinadas a buscar calidad laboral, deben ser sostenibles y medibles, por la importancia que tienen en el desempeño laboral, máxime si el sector industrial se mide en niveles de producción y competitividad.

Muñoz y Soto (2017) realizaron un estudio en Ecuador, donde buscaron registrar la correspondencia y significancia que exhiben los indicadores de eficiencia en el desempeño laboral y las capacidades y conductas que han desarrollado las personas en la organización, en un proceso que examina objetiva e integralmente la conducta profesional en la industria ecuatoriana. Llegaron a demostrar que existe una relación directa y positiva, donde a mayor evolución de las habilidades, conocimientos y actitudes, mayor capacidad y efectividad en el desarrollo y cumplimiento de tareas esenciales, por lo tanto, mejores indicadores en el desempeño laboral; determinando además, que las competencias laborales estaban marcadas por el nivel de preparación y el cumplimiento de objetivos propuestos a cada dependencia y nivel organizacional, además de la influencia que estas tenían en el crecimiento económico de la empresa y la contribución decisiva para mejorar la competitividad de los colaboradores. La investigación se realizó en una organización que posee una gestión holística de sus

colaboradores, que tiene estrategias de desarrollo de competencias laborales, que son un referente en el medio empresarial, lo que facilito arribar a esa conclusión, demostrando que el desempeño laboral adecuado está fuertemente ligado al desarrollo de competencias laborales, proceso que debe ser fortalecido con una adecuada y estratégica gestión del talento humano.

Ámbito Nacional

Para Rojas (2021) en el estado de emergencia sanitaria nacional, suscitado por los efectos catastróficos de la pandemia COVID-19, el desempeño laboral en la administración pública está marcado por el trabajo remoto; en el transcurso de la investigación en la Biblioteca Nacional, se observó que los servidores públicos mostraban aceptación por la nueva modalidad, pero existen deficiencias en cuanto al ambiente laboral (hogar) y equipamiento (sillas ergonómicas, equipos de cómputo y acceso a un servicio con capacidad suficiente de Internet), para poder cumplir con sus funciones de una manera adecuada y eficiente, asimismo, hay cuestionamientos relevantes sobre las capacidades de los trabajadores para poder desenvolverse en el manejo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), concluyendo que si existen una incidencia sustancial, de la nueva modalidad laboral (teletrabajo) y el cumplimiento funcional satisfactorio, pues los índices de productividad disminuyeron, razón por la cual, el estudio recomendó tomar acciones en el sentido de fortalecer el trabajo remoto, aplicando estrategias que permitan cerrar las brechas existentes en equipamiento y desarrollo de las competencias laborales necesarias en la utilización de TIC, para poder elevar los índices en el desempeño laboral, debido a que el país y los entes gubernamentales deben estar preparados para probables escenarios sanitarios, que sean determinantes para la productividad y no se vean afectados los servicios que brindan.

Según lo establecido por Rojas y Izaguirre (2020) en el estudio que realizaron en un centro hospitalario en Lima, evaluando el ausentismo y su impacto en el desempeño laboral, y las implicancias sustanciales en la productividad y rendimiento económico de la institución. El ausentismo laboral tiene diversas causas como: enfermedades, accidentes laborales, insatisfacción laboral, falta de motivación entre otros; la investigación es determinante en observar que los problemas de salud originados por un inadecuado ambiente laboral y la excesiva carga laboral, son los principales generadores del ausentismo; luego le siguen los accidentes de trabajo, maternidad y permisos personales; esta situación le genera a las organizaciones problemas serios en términos empresariales con consecuencias negativas

evidentes y colaterales, evidenciadas en los deficientes resultados financieros y los bajos niveles de productividad, así mismo, el impacto sobre el colaborador es complejo y está demostrado en los malos resultados en las evaluaciones de desempeño, generando un problema social, por lo tanto, para los autores es necesario tomar decisiones y dirigir los esfuerzos en contar con un sistema que pueda diagnosticar y evaluar, el clima laboral, el trato humanizado y favorable hacia los colaboradores, el manejo oportuno de los problemas, intervención médica eficaz, medidas de prevención y estrategias de recreación. Definir y priorizar las acciones en esa dirección, contribuirá a reducir el ausentismo laboral y mejorará el desempeño laboral incidiendo en mejores resultados financieros para las organizaciones.

Vicente y Chávez (2019) elaboraron una investigación para determinar el desempeño laboral en la gestión pública, y en qué forma este, se ve influenciado por la dinámica en el manejo de los recursos humanos; cuantificaron la eficiencia en los estamentos administrativo de la comuna provincial de Jorge Basadre en Tacna, donde se demostró que la Sub Gerencia de Contabilidades tiene un mejor desempeño laboral, por el estatus de profesional y el y la evolución sistemática de competencias laborales y la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos, la menos productiva, por el limitado desarrollo de competencias labores; y se determinó que si existe una afectación a la productividad en la gestión pública reflejada en los bajos niveles del desempeño laboral; la inexistencia de procesos que incidan en el desarrollo de competencias laborales adecuadas a los servidores públicos, es un factor determinante en el desempeño laboral y tributa en el incumplimiento de las políticas, objetivos y metas de la gestión pública, por lo tanto, es indispensable contar con planes de desarrollo de competencias laborales, que contengan capacitaciones continuas.

Alemán y Gálvez (2019) elaboraron una investigación, para examinar y valorar el desempeño laboral, identificando las competencias laborales específicas y generales y su estatus, en los colaboradores que realizan trabajo administrativo y productivo en la compañía de industrias alimentarias materia de análisis, estableciendo que el desempeño laboral es óptimo, debido a que el estado y mejora de competencias laborales es el necesario, dicha conclusión obedece, a que en la empresa hay un esquema gerencial para el manejo de los colaboradores, que cuenta con una estrategia y planes que determinan las competencias que precisan sus colaboradores y fortalecen su desarrollo, tal cuestión, ha impulsado al talento humano a entender esa dinámica, que prescribe adquirir las competencias establecidas para ser mucho más productivos, por lo tanto, tener una estrategia definida para el desarrollo de

competencias laborales, es indispensable para que los colaboradores sean eficientes y eficaces, asunto que incide plena y claramente en el desempeño laboral.

Laruta y Humpire, (2017) realizaron una investigación en el Municipio Provincial de Caylloma en la Región Arequipa, con la finalidad de establecer la pertinencia del modelo de administración de las personas y sus talentos, y su impacto en el desempeño laboral en las áreas administrativas; en su investigación sostienen que a las gestiones públicas se le achaca el pobre desempeño laboral por la falta de profesionalismo de los servidores, por no tener las capacidades técnicas, actitudes y habilidades inherentes y necesarias, establecidas en los documentos de gestión estratégica (manual de perfil de puestos); concluyeron el estudio indicando, que existe una influencia marcada en la estrategia de gerencia del talento humano, que no cuenta con un plan que desarrolle las competencias laborales, y el pésimo desempeño laboral, debido a que se ha encontrado una alta deficiencia en la formación académica y profesional sumado al escaso nivel de competencias laborales, que inciden fuertemente en la productividad y los resultados de la gestión pública, tanto en los servicios de atención al ciudadano como en los resultados de ejecución de inversión, por lo tanto, se requiere implementar un plan o una estrategia para desarrollar competencias laborales y profesionalizar a los servidores públicos y poder revertir la situación obteniendo mejores resultados en las evaluaciones de desempeño laboral.

Contreras (2017) realizó una investigación, para establecer si el desempeño laboral de las personas que realizan funciones en el área de comercialización de una organización productora de productos lácteos, se vería influenciado positivamente por la ejecución de un plan maestro de desarrollo de competencias laborales, y si la aplicación de tal estrategia, generaría mayor productividad; en el estudio se identificó las competencias necesarias que se requieren en una compañía cuyo objeto social es la producción de lácteos, donde la participación activa en lograr metas comunes, la identificación oportuna y la resolución de problemas, orientación a resultados, e innovación fueron las competencias esenciales y que tienen un repercusión muy fuerte en la atención al cliente, tras un análisis y evaluación a los colaboradores, se determinó que no han desarrollado las competencias necesarias requeridas para el área de ventas, es por ello, que si es necesario aplicar el plan maestro de desarrollo de competencias laborales, de manera sostenible y constante, para lograr una diferenciación en el mercado de lácteos que está en franco crecimiento en la región de Cajamarca.

Ámbito Local o Regional

Para Guzmán (2021) el desempeño laboral está ligado al desarrollo de competencias digitales, dado el contexto sanitario generado por la pandemia COVID-19 y la evolución diaria de la tecnología, el análisis realizado a los funcionarios de la Beneficencia Pública Chiclayo, en diversos aspectos relevantes como: el manejo de TIC, autonomía e innovación para integrar el uso de recursos tecnológicos, búsqueda y manejo de bases de datos, manejo de información relevante e importante a través de las plataformas institucionales, arrojó como resultado niveles muy bajos en el desarrollo de las competencias, cuestión que inevitablemente se refleja en los bajos niveles de desempeño laboral, el estudio plantea un plan para desarrollar las competencias necesarias y básicas que se ajustan a la actualidad, no se puede concebir organismos estatales que brindan servicios a la sociedad, que tengan graves desfases no solo en infraestructura tecnológica, sino también en contar con talento humano idóneo que permita una satisfacción a todos aquellos administrados que muchas veces están obligados a recurrir a dichas entidades.

Chahuilco (2020) en su tesis de maestría realizó un estudio donde analizó los niveles de desempeño laboral tras estudiar el proceso de desarrollo organizacional y la mejora continua basado en el desarrollo de competencias laborales específicas, en los procedimientos de atención a los usuarios, en la Clínica San Juan de Dios en Piura, donde determinó que el 40% de colaboradores presenta un desarrollo organizacional deficiente, por lo tanto, la estrategia de incremento de calidad aplicada es inadecuada, la mejora continua estableció una estructura de desarrollo de competencias fundamentado en la innovación, colaboración y liderazgo, fundamentados en saber, saber hacer y ser colaborador, sin embargo, el estudio determinó, que existen variables deficientes como duplicidad de funciones, falta de procesos de evaluación de rendimientos, no hay programas de estímulos a los colaboradores; aspectos determinantes, que demuestra una fuerte relación del desarrollo organizacional en la gerencia estratégica del talento y la mejora continua ineficiente, causando insatisfacción y bajo desempeño laboral; la investigación plantea reorientar los esfuerzos hacia un modelo que mejore la dirección estratégica, implemente sistemas tecnológicos de atención al cliente, y mejore el plan de mejora continua de competencias laborales, con contenga mejora en los incentivos a los colaboradores y evaluaciones de desempeño que permitan una mayor eficiencia e incida profundamente en la productividad.

Calle y Ramos (2020) realizaron un estudio para establecer en qué medida influyen en el desempeño laboral, las relaciones personales de los servidores que realizan funciones administrativas en EsSalud Piura, en la investigación se pudo determinar que las relaciones personales, sobre todo aquellas que propician la camarería entre la plana gerencial y la plana administrativa son esenciales y motivan al desarrollo de competencias laborales socioemocionales, tales como: liderazgo, participación activa en el cumplimiento de objetivos comunes y comunicación efectiva, y fomentan un clima emocional aceptable para el desarrollo de actividades inherentes a las funciones de cada quien, generando elevados niveles de desempeño laboral en todas aquellas acciones establecidas en la gestión interna de la organización; sin embargo, existe deficiencias, en el desempeño laboral enfocado a la gestión externa de la organización, la misma que se sostiene en el deficiente desarrollo de competencias, orientadas a establecer un mejor trato al asegurado y establecer una adecuada comunicación que permita la solución de conflictos, por lo tanto, el estudio plantea un plan que contenga estrategias para desarrollar las competencias que puede cerrar las brechas indicadas.

Garcés (2020) elaboró una investigación para establecer qué relación existe, entre el desempeño laboral y la gerencia estratégica del talento en el Colegio de Ingenieros filial Piura, determinando que existe una marcada influencia entre ambas variables, sustentando entre otras razones la inadecuada estrategia para la gestión del talento humano, que ha generado serias deficiencias en el desarrollo de competencias laborales socioemocionales, como: pésimas relaciones personales entre la plana gerencial y dirigencial, con los colaboradores, generando una brecha significativa del trabajo en equipo, sumado a que no existen evaluaciones de desempeño y un programas de capacitación permanente, por lo tanto, los niveles de productividad están seriamente afectados, cuestión que se ve reflejada en el desempeño laboral, por lo tanto, en atención a estos presupuestos es necesario realizar un plan que contenga una estructura sistemática para el desarrollo del talento orientada a mejorar la satisfacción la laboral y obtener mayor eficacia en la ejecución de tareas por parte de los colaboradores.

Jaramillo (2019) realizó una tesis de maestría donde analizo el estatus del desempeño laboral, en el área de admisión, en centro de estudios universitarios privado ubicado en Piura, con el objetivo de estudiar la incidencia en los mismos, tras la aplicación de un programa para desarrollar competencias, realizando primero una pre evaluación de desempeño de 180° a los colaboradores que tengan bajos niveles de desarrollo de competencias en relación al perfil requerido para el puesto; y posterior a la ejecución del esquema de entrenamiento y

capacitación, con un proceso de retroalimentación con indicadores previamente establecidos, para el desarrollo de competencias en atención al cliente, se volvió aplicar la evaluación de desempeño, determinando que la ejecución del programa fue eficiente, debido a que se pudo comprobar los grados y niveles del desarrollo de competencias en el área materia del estudio, en ese sentido, es importante destacar lo estratégico de aplicar un programa de desarrollo de competencias.

Reyes (2019) postuló en su estudio de maestría, que el desempeño laboral de la sede fiscal de Chiclayo, está fuertemente influenciado y vinculado con la gerencia estratégica del talento humano; por tratarse de un Organismo Constitucionalmente Autónomo que se avoca a la defensa de la legalidad; los niveles de productividad deben tener indicadores especializados y con índices elevados, toda vez que, la sociedad en búsqueda de justicia requiere respuestas ajustadas a derecho, con la celeridad que corresponde; en esta dirección el estudio demostró que los trabajadores han limitado sus tareas, evidenciado en las marcadas deficiencias en las investigaciones y procesamiento de diversos casos, generando malestar en la sociedad y mucha desconfianza ciudadana. Por otro lado, existen limitaciones en los medios y recursos logísticos, inadecuada infraestructura que no favorece al desempeño óptimo de las funciones fiscales, inconsistencias en los planes de desarrollo de competencias, sistemas de comunicación e información con ciertas debilidades. Estas variables analizadas por el autor indican que los sistemas de gerencia del talento humano del Ministerio público, no inciden en elevar los índices del desempeño laboral, cuestión que debe ser considerada una política de estado, por la implicancia que tiene en la sociedad.

2.2. Teorías relacionadas al tema

Se reunirán y analizarán las vertientes más resaltantes e importantes del estudio epistemológico del proceso de desarrollo de las competencias laborales que inciden fuertemente en el desempeño laboral y su dinámica; asimismo, como se estructura un plan de mejora continua, revisando y analizado diversas conceptualizaciones esenciales, que precisen las propiedades trascendentales del proceso y sus indicadores de análisis.

2.2.1. Desempeño laboral

Pashanasi et al. (2021) plantean que el desempeño laboral implica el estudio de muchos

factores ligados a la satisfacción laboral y clima organizacional, sin embargo, el mismo, debe ser evaluado tomando en consideración el perfil de puesto, exponiendo cuales son las competencias desarrolladas y la brecha que exista con relación a la productividad que exhibe el colaborador.

Para desentrañar los aspectos fundamentales, que permitan entender como fluye el desempeño laboral hay que entender que son las competencias laborales y su impacto en el desempeño laboral. Según el organismo para el trabajo de las Naciones Unidas la OIT, la competencia laboral es la capacidad de ejecutar exitosamente cualquier tarea o actividad de índole laboral que este previamente establecida. Poseer o desarrollar determinada competencia laboral no significa ser exitoso el ejercicio de cualquier función, es una capacidad que debe ser demostrada.

Existe un consenso de varios autores para entender las competencias laborales de manera tridimensional: primero la capacidad de llevar a cabo una tarea general o específica, es decir, el conocimiento; la segunda concepción está dada en los atributos personales de cada persona, o las actitudes y habilidades; y tercero el formato holístico, que es la suma de los dos anteriores. En resumen, la definición de competencia laboral es el conjunto de varios componentes académicos, psicológicos y conductuales traducidos en conocimientos, habilidades y actitudes que posee y desarrolla una persona.

Desarrollo de competencias laborales como pilar fundamental del desempeño laboral

Lora et al. (2020) propusieron un esquema de gerencia estratégica del talento, que prioriza el desarrollo de competencias laborales, que enfoca tres importantes criterios: saber, saber hacer, y ser; basado en la disolución de los procesos tradicionales y convirtiéndolos en procesos que administren, identifiquen y desarrollen competencias, de manera personal o grupal, detectando óptimos comportamientos. Este aporte es esencial porque traduce toda la información que se pueda recabar en los diagnósticos, plantear un proceso de mejora que se debe adaptar a las necesidades de la organización, utilizando parámetros que se puedan medir y cuantificar, estableciendo criterios que generen eficacia desde el reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación, con el propósito de generar valor agregado y disminuir la rotación. Esta visión parte de la filosofía, donde el rendimiento de los colaboradores es el

baluarte que hace la diferencia y la ventaja competitiva de una organización en el mercado donde opera; los resultados de este modelo, en el transcurso del estudio han demostrado ser superiores con relación a la competencia, aportando a la cadena de valor y generando un verdadero posicionamiento de marca.

Sánchez y Herrera (2016) exploraron las teorías de diversos autores, enfocándose en la importancia de dirigir las acciones, en búsqueda de la ventaja competitiva; y como la estrategia define el posicionamiento en el mercado de las organizaciones, siempre y cuando estas, aprovechen sus recursos y capacidades, ejecutados por un talento humano que haya desarrollado un alto nivel de competencias laborales, a través de un proceso inteligente, la suma convierte a la organización, en una que proyecta un potencial único. En estos tiempos disruptivos, es considerado un elemento valioso, no imitable, capaz de desarrollar capacidades dinámicas y heterogéneas. Enfocaron el desarrollo de las calidades funcionales en tres categorías: genéricas, cognitivas y conductistas; estos enfoques han permitido entender que las competencias se originan en el ámbito laboral y tienen características que involucran una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, es decir, saber-hacer y saber-ser, son adaptables individual o grupalmente, son un potencial que se constituye en la capacidad de ligar el desarrollo, el aprendizaje continuo y la máxima de la experiencia. Bajo esa perspectiva los recursos humanos son elementos estratégicos con un valor único y competitivo, por lo tanto, desde la visión académica, el desarrollo de competencias laborales del talento humano necesita verse y gestionarse desde un enfoque integrador, generando una arquitectura de cambio organizado que incide en el éxito de las organizaciones.

Alles y su teoría del proceso de desarrollo de competencias laborales

Alles (2005) establece que el desarrollo de competencias laborales, no es un don que las personas pueden tener o no pueden tener; de ser una premisa, no se podría tomar acciones para su mejora; aborda el tema proponiendo el desarrollo de las competencias laborales que un puesto de trabajo exige para lograr ser un experto, para ello, es importante contar con una estructura metodológica que se manifieste dentro y fuera de la organización. Indicó también, que el colaborador experto y exitoso en el desempeño de sus funciones, es aquel que ha podido desarrollar diversas competencias laborales; generando un conducta ética y exitosa. El desarrollo de competencias laborales, está basado en los actos desplegados con un cierto nivel de madurez y perfección en cargo que ocupa, demostrando que podría estar en condiciones

técnicas y profesionales para desempeñar funciones en un puesto diferente. La autora enfoca el desarrollo de competencias como el pilar fundamental; planteando el método de capacitación de conocimientos y entrenamiento en el puesto de trabajo para incentivar el autodesarrollo, además implementar acciones de formación de codesarrollo y la introducción e implementación de intranet en la organización, para fortalecer la comunicación eficaz, siendo estrictamente necesaria la elaboración de indicadores que permitan implementar las metodologías y poder evaluarlas a través de encuestas, entrevista y evaluaciones de 180° grados.

Proceso de desarrollo de competencias laborales, para áreas laborales específicas en la teoría de Alles (2016)

Nuevamente aborda prolijamente el desarrollo de competencias laborales, basando su modelo en tres pilares fundamentales: el proceso de selección, el desarrollo del talento y el desempeño laboral, donde prima un concepto, que se enuncia y sustenta en las características personales individuales del comportamiento, orientadas a la calidad que presenta la persona en forma lineal desde la fase del reclutamiento hasta que se desprende de la organización. Las competencias más importantes para la autora son: comunicación, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, que debe estar acompañados de conocimientos indispensables de la actualidad para las áreas administrativas como: leyes, tributación e idiomas y reforzadas con destrezas inherentes a los tiempos como: manejo de computadoras, comunicación oral eficaz, trato digno a los animales y resistencia al cansancio. El modelo planteado de desarrollo de competencias, exige compatibilizar el direccionamiento estratégico de la organización con la gestión del talento humano, es decir, se requiere una alta participación de los directivos en la definición y asignación de las competencias por puesto de trabajo, a través de un sistema de evaluación de desempeño, se obtienen las brechas que deben cerrarse con programas de desarrollo de competencias, de codesarrollo, autodesarrollo y constante capacitación. Propone además la clasificación de las competencias en grados y niveles: A, B, C y D, donde A representa el más elevado y D, el mínimo nivel de competencias.

Vallejo (2016) define el procesos de desarrollo de competencias laborales, como una serie de procesos que involucran el reclutamiento y selección de personal, la inducción que debe ser un proceso que involucre el tiempo que sea necesario para lograr en términos aceptables la adaptación, conjugado con orientación, un sistema de recompensas, planes de desarrollo,

actividades de control y seguimiento a los colaboradores; además se debe contar con una base de datos confiable que permita la oportuna toma de decisiones, generar un sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia; bajo este formato se podría lograr mayor productividad, calidad del servicio y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. La autora postula que la gestión estratégica del talento enfocada al desarrollo de competencias laborales, tiene como fin supremo lograr un compromiso real y efectivo de los colaboradores, tal fin debe conllevar una estrategia que permita ser aplicada de una manera personalizada y luego grupal en los colaboradores de la organización, además, se debe establecer canales de comunicación entre los colaboradores y los directivos de la organización con el propósito de brindarles respaldo, para que esta, conozca y entienda las necesidades y deseos de los colaboradores, siempre con el fin altruista y ético de brindarles ayuda, buscando siempre el desarrollo personal, solo así se enriquecerá el sentimiento de pertenencia, los colaboradores se sentirán motivados y se habrá logrado el objetivo de convertir el talento humano en el eje que diferenciara a la organización en el mercado.

Alfaro (2012) hizo un análisis importante indicando que el ser humano hace del trabajo su vida, debido a que gran parte de su tiempo convive con otros seres humanos, comparten momentos donde se desarrollan procesos de producción de bienes y servicios, en un sistema único donde se interrelaciona todo entre sí, no se puede hablar de sociedad empresarial sin asociar procesos productivos y avances del conocimiento en tiempo real. El nivel de complejidad de las organizaciones producto de la dinámica del mercado, sin el desarrollo de conocimiento y habilidades, para entender los cambios muchas veces abruptos, hacen cada vez más difícil que el ser humano se integre. Bajo estos argumentos la autora plantea, un enfoque tridimensional en el desarrollo de competencias laborales, que consiste en idear procesos administrativos y operativos dentro de los sistemas y subsistemas de la organización, buscar las oportunidades en los acontecimientos suscitados y construir paradigmas con los colaboradores, en función a las iniciativas que surjan, las operaciones inherentes al objeto de la organización, la toma oportuna de decisiones y la forma de organización en los cargos que desempeñan. Este modelo de desarrollo de competencias laborales exige, el cumplimiento de funciones importantes, en la gerencia estratégica del talento utilizando la máxima filosófica de la administración (planificación, organización, dirección y control), mecanismos adecuados de comunicación, un sistema claro de remuneraciones e incentivos, evaluaciones periódicas de desempeño, un plan de capacitaciones y un método humano y eficaz para la toma de decisiones, considerando lo expuesto, es imperativo señalar, que el desarrollo de competencias laborales

es un factor estratégico y decisivo para el éxito y la supervivencia de la organización.

Normas ISO

GlobalSuite Solutions (2020) informa acerca de las reglas de la International Organization for Standardization, más conocida por el acrónimo ISO, como el conjunto de parámetros estandarizados, a través de normativas internacionalmente reconocidas, creadas para contribuir y fortalecer a las organizaciones en los niveles de calidad y homogeneidad de diversos procesos en gestión administrativa, construcción sistemática de producto y prestación y rendimiento de servicios, en diversos campos de la industria; sus orígenes refieren al año 1946, cuando se congregaron en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres, 64 exponentes, que fueron delegados para representar a sus países, en total 25, acordando la fusión de dos organismos internacionales, la International Federation of National Standardizing (ISA) y la United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC) cuya razón de existir, fue el ordenamiento y la precisión de estándares de calidad en la industria de fabricación. Actualmente es una organización no gubernamental, con sede en Suiza y 164 países miembros, el fin continúa siendo la excelencia y la calidad, desde su origen al día de hoy se han establecido 23.000 estándares de calidad que alcanzan un conjunto muy importante de áreas de procesos, tecnología, producción y gestión.

Actualmente no se ha creado una normativa ISO que se aboque exclusivamente a la gerencia holística del talento humano en las organizaciones, pero el ISO 9001:2015 hace una referencia importante, en esa dirección, como un pilar para generar calidad.

ISO 9001: 2015

La Escuela Europea de Excelencia (2016) informa que el ISO 9001 fue desarrollado para regular el conjunto de elementos y sistemas en la organización, para construir y tener una estructura organizacional y operativa efectiva, que genere garantía de calidad.

Talento humano en la ISO 9001: 2015

La Escuela Europea de Excelencia (2016) hace un análisis sobre la función del talento humano en la norma ISO 9001, tocando lo normado en el apartado 6.2, que indica que una

norma estandarizada satisface a sus clientes eficazmente, cuando ofrece y entrega un producto de calidad. El estándar de calidad en el talento humano se mide de la siguiente manera:

- Si se cumplen cuatro aspectos del desarrollo de competencias laborales: instrucción, aprendizaje continuo, habilidades y experiencia comprobada.
- Cuando el talento humano sea consciente que sus acciones tienen una fuerte relación con la calidad.
- Cuando existe satisfacción laboral.

El talento humano competente, según la norma ISO 9001 considera el cumplimiento de cuatro requisitos, obviamente la organización determina el perfil de competencias según el cargo o puesto de trabajo:

- **Instrucción:** son aquellos conocimientos mínimos adquiridos en la academia, exigidos a los colaboradores para ocupar determinado cargo un puesto laboral.
- **Aprendizaje Continuo:** se refiere a la profundización en el conocimiento alineada con los cambios y nuevas corrientes que afectan a la organización, que complementan la instrucción y son importantes y necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.
- **Habilidades:** se refiere a los puestos de trabajo donde es necesario contar con determinadas habilidades sociales. Por ejemplo, entablar fácilmente una conversación.
- **Experiencia Comprobada:** es la experiencia mínima comprobada, que debe tener una persona para desempeñarse en el cargo o puesto de trabajo. Incluye el proceso de inducción.

Talento humano consciente, según la norma ISO 9000 en la cláusula 6.2.2, la organización tiene que ofrecer la garantía de que su personal es consciente de la trascendencia de las tareas y acciones que ejecutan y la influencia que genera los objetivos que logren. También establecer en la organización una cultura basada en la colaboración entre los trabajadores, donde puedan comprender que no existen acciones aisladas, todos son un equipo, y determinada acción tiene consecuencias que pueden afectar al proceso, y por lo tanto, la calidad.

Para cumplir con el estándar de calidad, la organización debe encargarse de informar a los trabajadores, cuáles son los objetivos y la manera en la que se ha dispuesto que se deben

conseguirse.

Talento Humano satisfecho, es aquel que está motivado. La satisfacción laboral proporciona estabilidad emocional. La oficina o departamento de gestión del talento humano, juega un papel estratégico, debe contar con plan de gestión que permita generar satisfacción laboral, en lo salarial y emocional.

En resumen, la normativa ISO considera que la organización que pretende implementar estándares de calidad 9001, debe contar con un plan de desarrollo de competencias laborales que implique, un manual de perfil de puestos donde estén plasmadas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, un sistema de detección de las necesidades de formación para incrementar el rendimiento, plan anual de formación continua y un departamento u oficina de gestión del talento humano que dirija y coordine todas las actividades relacionadas con las estrategias y planes en cumplimiento de la normativa, como tener una base de datos, un software para la gestión del talento humano y procesos de evaluación de desempeño.

Políticas actuales para el desarrollo de competencias laborales

Chiavenato (2007) plantea que las políticas para la gestión del talento humano deben estar enmarcadas en el desarrollo de competencias laborales planteando tres premisas fundamentales:

- Las personas son diferentes entre sí, es decir, cada una es un mundo diferente, poseedoras de habilidades, conocimientos y competencias indispensables para la organización, tales diferencias deben ser resaltadas y valoradas.
- Las personas son elementos vivos, esta premisa es importante porque son las personas las que dan vida a la organización, la impulsan o la entierran en la fosa más oscura que los mercados puedan crear.
- Las personas son socios de la organización, este concepto parte del aporte en esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso, en forma de inversión, esperando las ganancias, traducidas en salario, incentivos, premios, crecimiento profesional y otros.

Para Armas et al. (2017), las políticas de la gestión del talento humano del presente

cambiante, deben estar marcadas por estrategia y planes para el desarrollo de competencias laborales a través de un adecuado diagnóstico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de todas las personas que laboran en la organización, dentro de cada sistema y sub sistema, posteriormente alienar la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias laborales, al plan estratégico de desarrollo institucional, buscando la calidad total en todos los procesos organizacionales. Otra política fundamental es contar con un sistema que contenga procesos muy detallados de: admisión y organización, capacitación y desarrollo, mantenimiento, retención y acompañamiento y psicopatología laboral. Estas nuevas tendencias y políticas deben contar siempre con indicadores, que permitan innovar los procesos en función a los cambios que se presenten, ya sea por acción de los mercados, o por otras circunstancias positivas o negativas, que las personas como organización indivisible debe enfrentar.

Lora et al. (2020) nos presenta el desarrollo de compendias laborales, en su contexto histórico, indicando que en el siglo XX David McClelland (1973), definió el concepto de competencia a la cualidad única de una persona, que es la fuente de su producción eficiente en el campo laboral en el que se desempeña; también analizó la motivación humana, y como esta, es el cimiento para el desarrollo de las competencias, en un proceso de observación, control y predictibilidad en el mundo empresarial. Hoy en día, la concepción de desarrollo de competencia ha adquirido diferentes matices precisados por diversos autores, siendo el principal, los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes singulares, que son absolutamente necesarias para desarrollar diversas tareas complejas y especializadas de manera eficaz y eficiente.

Alles (2016) precisa de forma más detallada sobre el desarrollo de competencias laborales y describe las principales como: la comunicación efectiva, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, alineamiento estratégico y pensamiento organizacional; y por efecto del cambio inexorable, se dan más valor a la ética, manejo del cambio, inteligencia emocional, manejo de TIC, gestión de la diversidad cultural, innovación, emprendimiento interno, etc. El desarrollo de competencias se va alineando a los intereses de las organizaciones en función de la dinámica de los mercados, la evolución y crecimiento de la tecnología, los cambios en el medio ambiente y otras circunstancias que conllevan modificaciones culturales dentro de la organización.

2.2.2. Mejora continua del desempeño laboral

Hernández et al. (2018) plantearon que la calidad total no solo debe circunscribirse a la ámbito de los procesos productivos, sino también, a la gestión estratégica del talento enfocado al desarrollo de competencias laborales, postulan que el éxito de una organización, está en el desarrollo de las capacidades técnicas especializadas, conocimientos actualizados y habilidades psicológicas de las personas que participan en todos los procesos, los cambios a nivel global exigen nuevas modalidades de compromiso, de ver y entender los hechos, de tomar decisiones, de dirigir, de evocar nuevos pensamientos y sensaciones, es decir, el desarrollo de nuevas competencias laborales debe estar orientado a buscar la mejora continua no solo de los procesos administrativos y operativos inherentes a los cargos que ocupan los colaboradores, sino en la esencia misma de la gestión del talento enfocado en el desarrollo de competencias laborales, las organizaciones que dirijan sus esfuerzos a buscar la calidad en esos extremos, tendrá mucha capacidad de maniobra a la hora de enfrentar la dinámica de los mercados. Bajo este esquema el desarrollo de competencias debe optimizarse desde una visión holística primando la satisfacción y la lealtad, la mejora continua debe estar enfocada, en obtener la mayor cantidad de información en los procesos de diagnóstico, ello permitirá mejorar el producto a satisfacción del cliente interno, acorde con las tendencias actuales del mercado laboral, allí radica el éxito organizacional. El desarrollo de competencias laborales no puede estar excepto de la calidad en todos sus procesos.

Proaño et al. (2017) desarrollaron en su artículo, una fórmula sustentada en la filosofía del perfeccionamiento del Kaizen (métodos japonés para surgir de la destrucción ocasionada por la segunda guerra mundial) y el Ciclo Deming, cuyo fin es eliminar los residuos, mejorando la calidad de los procesos en el corto plazo, para obtener resultados positivos y rápidos; dicha fórmula es orientada a la creación de un plan de mejora continua, que contiene un conjunto de acciones y tareas planificadas, organizadas, integradas y sistematizadas, buscando la transformación orientada a obtener calidad en cuanto proceso gestione la organización, sistema que incluye el desarrollo de competencia laborales, a través de un modelo que cuenta con dimensiones holísticas y son: diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (actuar), y evaluación de toda fórmula aplicada (verificar), donde las principales los beneficios proporcionados por esta metodología, aportarán incremento en la productividad, satisfacción del cliente, mejora de la calidad, comunicación eficaz entre todos los colaboradores, de todos

los estamentos organizacionales, esta fórmula es perfectamente aplicable al desarrollo de competencias laborales.

Análisis y diagnóstico de la problemática y su horizonte en el tiempo, la importancia de esta etapa se encuentra sostenida en las siguientes consideraciones:

- La identificación priorizada de los procesos o áreas a mejorar en función a la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Diagnosticar el impacto que tiene el proceso en el área, para lograr los objetivos estratégicos planificados por la organización.
- Establecer las causas y los efectos negativos de la problemática a través del análisis estratégico (FODA, AMFE, diagrama del árbol, Diagrama de Causa-Efecto, etc.).

Propuesta y Planificación del plan, estas labores deben tener características de flexibilidad y viabilidad, permitiendo la integración de tareas y acciones en un horizonte (corto, mediano y largo plazo), es importante tener en consideración los siguientes puntos:

- Contar con los resultados y objetivos del estudio realizado de la problemática en el horizonte del tiempo.
- Estudiar las probables soluciones tomando en consideración las siguientes herramientas:
 - Diagrama de comportamiento.
 - Matriz de relación.
 - Lluvia de ideas.
 - Diagrama de flujo.
- Determinar las acciones y tareas dirigidas a solucionar la problemática, asignado responsabilidades a cada miembro del equipo, utilizando las siguientes herramientas:
 - Análisis y rediseño de procesos.
 - Planificación estratégica operativa.
 - Benchmarking (Aprender Mejores Práctica).
 - Cuadro de mando integral.
- Revisar la aplicación de todas las acciones realizadas en el proceso.
- Establecer cuáles son los indicadores que respaldan y evidencian la mejora en el

proceso.

- Tener una base de datos documentada del plan de mejora.

Implantación y seguimiento concurrente, en esta etapa, es de vital importancia involucrar al proceso al talento humano, quienes se encargarán de ejecutar las acciones y tareas propuestas cumpliendo las siguientes funciones:

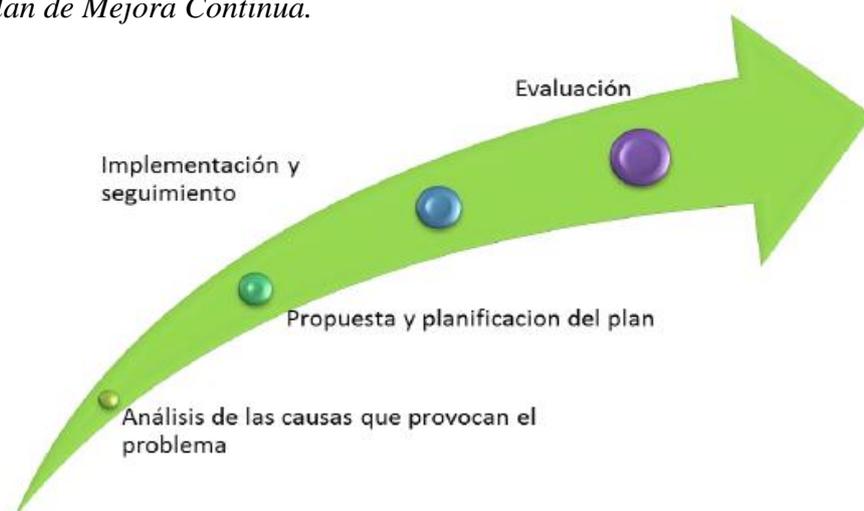
- Darle publicidad e informar fidedignamente los alcances del plan.
- Ejecutar las acciones y tareas según lo programado con el personal involucrado.
- Realizar el seguimiento tomando en consideración los indicadores de impacto y desempeño, en el espacio de tiempo programado.
- Verificar el cumplimiento del plan según lo proyectado.
- Realizar la valoración correspondiente del plan.

Evaluación de toda fórmula aplicada, este punto está dirigido a la verificación sistemática del fiel cumplimiento del Plan de mejora Continua, en función al análisis de las causas, la propuesta realizada, la planificación e implantación de la misma. En esta etapa es importante observar todas las irregularidades emanadas en el espacio de tiempo que se ejecutó el plan; para este fin se utilizarán las siguientes técnicas:

- Estructurar y diseñar un plan de evaluación basado en objetivos e indicadores.
- Ejecutar el plan de evaluación
- Informar sobre los resultados de la evaluación, exponiendo las ventajas y desventajas de los resultados producto de la ejecución del Plan de Mejora Continua.

Figura 1.

Etapas del Plan de Mejora Continua.



Nota: Figura obtenida de Proaño et al. (2017) de las etapas de un plan de mejora continua.

El presente trabajo presenta un plan de mejora continua de competencias del talento humano, cuya base se sustenta en diversas teorías que comprenden el desarrollo de competencias orientadas a la calidad del servicio, buscando maximizar el éxito de la organización.

La elaboración del aporte práctico está basada en el esquema estructurado sistemáticamente de Lora et al. (2020), que no solo internan en la teoría de las competencias laborales, si no establecen un formato aplicable a cualquier organización estableciendo cuatro dimensiones: identificación, normalización, formación basada en competencias y certificación de competencias, estas se conjugan con el direccionamiento estratégico y se obtiene una formula eficaz. También se internalizará en el modelo de desarrollo de competencias de Alles (2005 y 2016) que aporta la trilogía de: selección, desempeño y evaluación, donde se procederá a establecer a las competencias que la organización materia del estudio requiere, se describirán en un diccionario de competencias y se determinará el papel de la alta dirección en este proceso. Finalmente, la construcción de este trabajo, se sustenta en la metodología de Proaño et al. (2017) donde los autores establecen cuatro dimensiones, para obtener resultados eficaces a través de la mejora continua y son: análisis de la causa, propuesta y planificación, implementación y seguimiento y evaluación.

2.2.3. Determinación de las tendencias históricas

Para la revisión de la historia del proceso de desarrollo competencias laborales y su incidencia en el desempeño laboral, se recurrió a diversas fuentes como: libros, artículos, diversos materiales en páginas web, variada bibliografía, entre otra documentación e información y se determinó que el análisis se debe dar en los siguientes hitos:

- Evolución de la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias laborales.
- Políticas actuales para el desarrollo de competencias laborales

Evolución de la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias laborales

Chiavenato (2007) ilustra indicando que los orígenes de la gestión del talento humano se remontan a principios del Siglo XX, como una consecuencia de la revolución industrial, en ese entonces se le dio el nombre de Relaciones Industriales cuyo proceso principal era la mediación, entre la organización y las personas que en ella laboraban, en ese momento, existía una incompatibilidad, eran enemigos declarados, el único interlocutor válido era la oficina de Relaciones Industriales, no se pensaba en el desarrollo de competencias laborales, como una estrategia para la desarrollo de las organizaciones; no obstante, se dieron los primeros pasos para aplicar ciertos elementos de la ciencia, en la solución de los problemas que surgían en la administración de las organizaciones, enfocándose en las labores que cumplían los trabajadores, es importante señalar, que en esta etapa de la historia la planificación desplazó a la improvisación, por la necesidad empresarial de incrementar la producción y la falencia de no contar con una oferta de con mano de obra, en consecuencia las organizaciones incidieron en seleccionar mejor al trabajador, ampliar el nivel de cooperación directiva, se dio la división del trabajo y se presentó la motivación.

Hacia la década de 1930 Elton Mayo un gran exponente de la psicología industrial, marcó un referente sobre aspectos muy relevantes, como las necesidades emocionales de los trabajadores, y como éstas, guardaban una relación directa en los niveles de productividad, llegando a establecer que las relaciones laborales positivas incidían en la motivación de los trabajadores, incluso más allá, del aspecto remunerativo o cualquier incentivo económico. Este

nuevo paradigma logra que las organizaciones mejoren las condiciones laborales como: formación de equipos de trabajo y liderazgo, espacios de descanso dentro de los espacios del centro laboral, mejor trato de parte de los supervisores, atención médica, permanencia laboral y generar diversos planes o estrategias para atender las necesidades emocionales de los trabajadores.

Para los años 1970 el célebre e ilustre biólogo y filósofo alemán Ludwing Von Bertalanffy en su Libro, entregó al mundo un aporte científico de relevancia significativa a través de la Teoría General de los Sistema, donde postuló que las organizaciones deben ser analizadas como un todo, asimismo, cada parte de la organización puede ser estudiada por separado como un subsistema, es importante señalar que entre las organizaciones y el medio donde operan, existe una dinámica que las obliga a ser transparentes y abiertas a los impactos del cambio, esa condición genera un instinto de supervivencia que les permite, reproducirse, adaptarse a los escenarios emergentes y competir en los mercados con otras organizaciones. Esta perspectiva, llevó a las organizaciones a integrarse internamente, buscando la cohesión de las personas (trabajadores) con diversas condiciones culturales, capacidades y competencias, con los recursos materiales, económicos y financieros. Esta visión científica generó a integración externa de las organizaciones con todo aquel entorno que las rodea, es decir, las organizaciones establecieron nuevos modelos de gestión organizacional que permitiera desarrollar competencias a sus trabajadores buscando entregar bienes y servicios con calidad.

En la década de 1990 Mckinsey &Company, selló para los anales de la historia el termino Gestión del Talento, tras la realización de diversos estudios, este concepto se extendió tanto, y dio pie, a que se impulsara una serie de criterios teóricos y prácticos en búsqueda del desarrollo de competencias laborales, a la fecha hay abundante literatura e investigaciones al respecto.

A partir del tercer milenio caracterizado por una fuerte dinámica comercial producto de la guerra brutal que se desata en los mercados globales, los cambios radicales producto de los avances tecnológicos y las complicaciones inesperadas producto del calentamiento global, el éxito de las organizaciones ya no está marcado por la administración de recurso humanos como meros agentes pasivos de producción.

Figura 2

Síntesis de Tendencias Históricas



Nota: Elaboración del autor.

La revisión y análisis de la historia, en función a los indicadores planteados, nos revelan que es importante y necesario. continuar investigando y redefinir el proceso de desarrollo de las competencias laborales y su dinámica, por lo tanto, se presenta el plan de mejora de competencias laborales, enmarcado en una eficaz gestión del talento humano, posibilitando el perfeccionamiento del desempeño laboral.

2.2.4. Marco Conceptual

Talento Humano: Vallejo (2016) define al talento humano, como el conjunto de características singulares enmarcadas en aspectos del conocimiento, habilidades, juicio y actitudes, que tiene cada persona dentro de una organización, que la diferencian, le aportan valor y competitividad.

Gestión del Talento Humano: Vallejo (2016) describe la gestión del talento humano como una serie de procesos que involucran el reclutamiento y selección de personal, conjugado con orientación, un sistema de recompensas, planes de desarrollo, actividades de control y seguimiento a los colaboradores, además de contar con una base de datos confiable que permita la oportuna toma de decisiones, generar un sentimiento de compromiso y sentido de

pertinencia, bajo este formato se podrá lograr mayor productividad, calidad del servicio y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Gestión por Competencias: Lora et al. (2020) define la gestión por competencias laborales como proceso que permite reconocer las capacidades, comportamientos, conocimientos y actitudes de las personas, a través de un perfil que se puede cuantificar y medir objetivamente, para cada puesto de trabajo en el área administrativa.

Competencias laborales Administrativas: Lora et al. (2020) conceptualiza a las competencias laborales administrativas, como la suma de los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes singulares, que son absolutamente necesarias para desarrollar diversas tareas complejas y especializadas de manera eficaz y eficiente.

Alles, (2016) también precisa, que las competencias laborales administrativas comprenden: la comunicación efectiva, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, alineamiento estratégico y pensamiento organizacional; por efecto del cambio inexorable, se dan más valor a la ética, manejo del cambio, inteligencia emocional, manejo de TIC, gestión de la diversidad cultural, innovación, emprendimiento interno, etc.

Competencias Cardinales y Específicas: Alles (2016) nos indica, que las competencias cardinales, son aquellas que todos los integrantes de la organización, deben tener, en todos los estamentos organizacionales. Las competencias específicas son las que requieran una o más personas para una ocupación en concreto.

Plan de Mejora Continua: Proaño et al. (2017) infiere que el plan de mejora continua, es el proceso que utilizan las organizaciones para llegar a la calidad total o la excelencia en sus procesos administrativos y operativos, siempre de manera progresiva, con el objetivo de tener eficiencia y eficacia en los resultados.

Calidad en la Gestión Humana: Hernández, et al. (2018) definieron la calidad en la gestión humana, como el proceso dentro de la organización, que busca su desarrollo, basado en fomentar una cultura de calidad que incida en el buen clima laboral.

Conocimientos Habilidades y Actitudes: Alles (2016) indica que el conocimiento

enfocado al ámbito laboral es el conjunto de saberes lógicos, propios de cada persona que ayudan a comprender el entorno. Las habilidades son el conjunto de cualidades, artes y destrezas que posee una persona para realizar una tarea determinada. Actitudes son la forma de pensamiento, ideologías, posturas del lenguaje o físicas en función a sus ideales éticos, creencias de cualquier tipo y estado emocional.

Formación basada en Competencias: Lora et al. (2020) expresa la definición como el proceso dirigido a desarrollar competencias en el ámbito laboral, para el desarrollo de tareas complejas, basado en referentes, pautas claras y determinadas, buscando maximizar la productividad.

Certificación de Competencias: Lora et al. (2020) precisa que es el reconocimiento formal a través de un sistema normalizado, de aquella competencia o competencias adquiridas por una persona y que sido evaluadas previamente por indicadores establecidos a razón de las necesidades de la organización o por acción de los mercados laborales.

Desempeño laboral: Es el conjunto de acciones y comportamientos en función a diversas competencias adquiridas a la hora de ejecutar un trabajo o una labor dentro de una organización, este se puede medir y cuantificar de acuerdo a los indicadores propuestos por el área correspondiente.

Desarrollo personal: Es el periodo donde el ser humano, a través de una serie de conocimientos y estrategias aplicadas por sí mismo o por agentes externos, donde se potencian sus competencias para fortalecer el talento humano, medido por indicadores precisos y orientados a buscar una línea de carrera, mejor salario o diferentes incentivos.

Planificación: Es el proceso organizacional donde se toma decisiones, tomando en consideración la situación actual y buscando alcanzar un futuro deseado, en función a los factores internos y externos que pueden influir en el resultado y el logro de objetivos.

Implementación: Es el proceso dentro de una organización, por el cual, se ejecuta un plan, una estrategia o una tarea programada.

Seguimiento: Es el proceso en el cual se observa minuciosa y detalladamente la

evolución del plan o la estrategia implantada dentro de la organización, con el fin de ofrecer información permanente y confiable, para la toma de decisiones oportunas y eficaces.

Evaluación: Es la metodología que permite conseguir información a través de diversos indicadores previamente establecidos, con relación al desempeño de los procesos administrativos y operativos de una organización y los factores internos y externos que los afectan.

III. MÉTODO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Enfoque

Según lo ilustrado por Hernández et al. (2015) un estudio tuvo un enfoque **Cuantitativo**, debido a que, en el transcurso de la investigación, los procedimientos para recabar y analizar la información están fundamentados en conocimiento objetivos, y que a partir de un proceso deductivo en el que, a través de un sistema numérico y el análisis estadístico inferencial, se prueban las hipótesis previamente formuladas, con el propósito de contar con un panorama más completo del fenómeno que se pretende estudiar.

Tipo

El tipo de la investigación fue **Aplicada**, Esteban (2018) una su investigación aborda el tema indicando que este tipo de investigación está dirigida a buscar resolver una problemática en torno a una diversidad de procesos que genera la actividad humana, estos pueden ser de índole productivo, consumo de bienes y servicios, etc. La naturaleza misma de este tipo de investigación mixto subyace de un fundamento básico y esencial, emplazado en las ciencias formales o fácticas, como la lógica, donde nacen las investigaciones que posteriormente sustentarán la aplicación de pruebas, buscado perfeccionar y optimizar el funcionamiento de procesos, sistemas, normas, reglas tecnológicas donde el cambio es una constante, para solucionar una problemática específica.

Diseño

La investigación utilizó un diseño **experimental (preexperimental)**. Para Chávez et al. (2020) la investigación tiene un **diseño experimental (preexperimental)** cuando busca una aproximación al objeto de estudio, aplicando un estímulo a un determinado grupo, para generar una hipótesis y posteriormente medir una o más variables para observar sus efectos, los niveles de control son muy bajos en comparación con un diseño netamente experimental.

Leyenda:

GE: Grupo Experimental.

O₁: Aplicación Pretest.

X: Tratamiento.

O₂: Aplicación Postest.

3.2. Variables, Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE: (V1)

Plan de mejora continua de competencias laborales

El plan de mejora continua se encuentra sustentado en la metodología propuesta por Proaño et al. (2017), quienes plantearon una fórmula sustentada en el Kaizen japonés y el Ciclo Deming para crear un plan de mejora continua, que contiene un conjunto de acciones planificadas, organizadas, integradas y sistematizadas, buscando la transformación orientada a obtener calidad en todos los procesos que gestione la organización, a través de un modelo que cuenta con dimensiones holísticas y son: diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (verificar), y evaluación de toda fórmula aplicada (actuar), donde las principales los beneficios proporcionados por esta metodología, aportarán incremento en la productividad, satisfacción del cliente, mejora de la calidad, comunicación eficaz entre todos los colaboradores, de todos los estamentos organizacionales, esta fórmula es perfectamente aplicable al desarrollo de competencias laborales.

Las dimensiones a operacionalizar son:

- **Diagnóstico de la problemática**, es la tarea dirigida a escudriñar aquellos aspectos fundamentales que caracterizan las deficiencias dentro de la organización; **y los indicadores propuestos son:** identificación del proceso en función al direccionamiento estratégico, diagnóstico del impacto en los objetivos y establecer las causas y los efectos negativos a través del análisis estratégico.
- **Propuesta y planeamiento del plan de mejora**, es la estructura flexible y viable que

permite la integración de las actividades en un horizonte de tiempo; **y los indicadores propuestos son:** resultados del diagnóstico, soluciones probables, determinación de acciones y tareas, revisión de la aplicación de las acciones, establecer indicadores y contar con una base de datos.

- **Implantación y seguimiento concurrente**, es la operación sistemática que involucra a todos los actores y la ejecución de las tareas y acciones determinadas; **y los indicadores propuestos son:** publicidad e información, ejecución de acciones y tareas, seguimiento concurrente según los indicadores, verificación del cumplimiento del plan según lo proyectado y valoración del plan.
- **Evaluación de toda formula aplicada**, es la verificación sistemática del fiel cumplimiento del Plan de mejora Continua, en función al análisis de las causas, la propuesta realizada y la planificación e implantación de la misma. En esta etapa es importante observar todas las irregularidades emanadas en el espacio de tiempo que se ejecutó el plan; **y los indicadores propuestos son:** diseño del plan de evaluación, ejecución del plan e informe de los resultados.

VARIABLE DEPENDIENTE: (V2)

Desempeño laboral

La investigación profundizó sobre los conceptos de Lora et al. (2020) que plantean que el desempeño laboral, es la optimización de las competencias laborales sustentadas en los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes singulares, que son absolutamente necesarias para desarrollar diversas tareas complejas y especializadas de manera eficaz y eficiente, el mismo que se analizar minuciosamente y medir y evaluar a través de indicadores diseñados en función a los intereses de la organización.

Alles (2016) también precisa, que, para mejorar el desempeño laboral, las competencias necesarias comprenden: la comunicación efectiva, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, alineamiento estratégico y pensamiento organizacional; y por efecto del cambio inexorable, se dan más valor a la ética, manejo del cambio, inteligencia emocional, manejo de TIC, gestión de la diversidad cultural, innovación, emprendimiento interno, etc. Así mismo, el desempeño laboral de ser analizado a través de evaluaciones periódicas de desempeño, las mismas que deben contener métricas muy detalladas y socializadas adecuadamente a los

colaboradores.

Las dimensiones a operacionalizar son:

- **Actitud**, que se define como la forma de pensamiento, ideologías, posturas del lenguaje o físicas en función a sus ideales éticos, creencias de cualquier tipo y estado emocional; y **los indicadores propuestos** son: aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, adaptabilidad, colaboración, motivación, orientación a resultados y comunicación eficaz.
- **Conocimiento**, es el conjunto de saberes lógicos adquiridos previamente de manera empírica, técnica o profesional propios de cada persona, que ayudan a comprender el entorno; y **los indicadores establecidos** son: conocimiento del sector económico y de la dinámica del mercado, capacidad de planificación y organización, calidad funcional y conocimientos de los servicios y productos.
- **Habilidad**, definida como la suma de cualidades, artes y destrezas que posee una persona para realizar una tarea determinada y **los indicadores establecidos** son: autonomía e iniciativa, capacidad de análisis, confiabilidad técnica-profesional y trabajo en equipo.

Las variables, las dimensiones y los indicadores fueron sometidos al juicio de expertos que validen y fortalezcan la presente investigación.

3.3. Población, muestreo y muestra

Población

Para Hernández et al. (2015) la población es la unidad de análisis primaria que está compuesta por la suma de todos los individuos (personas, data, empresas, eventos, etc.) a investigar, que tienen una o más características comunes, se encuentran en un determinado espacio y varían con el transcurrir del tiempo. La población materia de investigación, está conformada por el universo del talento humano que realiza labores, Ramos de María S.A.C., cuyo giro comercial es el procesamiento y empaque de agua potable y otros productos alimentarios; las instalaciones de la compañía se encuentran ubicadas en Sechura en la Región Piura, y está conformadas por treinta y dos (32) personas.

Criterios de inclusión de la población

- Colaboradores que realicen labores administrativas de las áreas de administración, marketing, logística y ventas en la empresa.
- Colaboradores que realicen labores las áreas operativas de planta y mantenimiento en la empresa.

Criterios de exclusión de la población

- Los colaboradores que tienen cargos directivos: gerente general, gerente de administración y el gerente de operaciones.
- Accionistas de la empresa.

Tabla 1.

Población total

	Áreas Orgánicas	Numero de Colaboradores	Total
Administrativos	Administración	4	14
	Marketing	3	
	Logística	2	
	Ventas	5	
Operaciones Industriales	Planta de potabilización	7	18
	Planta de envasado	6	
	Mantenimiento	5	
Total		32	32

Nota: Datos proporcionados por la gerencia general de la empresa Ramos de María S.A.C.

Tipo de muestreo: Probabilísticos o No Probabilísticos

Hernández et al. (2015) instruyen sobre el muestreo de tipo no probabilístico, definiéndolo como la determinación de los elementos a partir de las singularidades de la investigación o la intencionalidad del investigador. Considerando que la población materia del estudio es todo el personal que realiza labores administrativas y operativas en la empresa Ramos de María S.A.C. la misma que asciende a treinta y dos (32) personas, se ha determinado que el tipo de muestreo es no probabilístico.

Según lo determinado por Hernández et al. (2015), la muestra es igual al número de la población cuando es menor a cincuenta (50) unidades, para el caso que nos ocupa, la muestra no probabilística por conveniencia, es de catorce (14) personas, las mismas que realizan diversas labores administrativas en las distintas áreas de la empresa Ramos de María S.A.C.

Tabla 2.

Muestra (GE)

	Colaboradores	Áreas Orgánicas	Numero de Colaboradores	Total
GE	Administrativos	Administración	4	14
		Marketing	3	
		Logística	2	
		Ventas	5	
	Total		14	

Nota: Datos proporcionados por la gerencia general de la empresa Ramos de María S.A.C.

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

Técnicas

La técnica que se utilizó, es **la encuesta**, Feria et al. (2020) resaltan la importancia de esta técnica, en el sentido cuantitativo, debido a que facilita la tabulación y el estudio de la información recibida por los encuestados, para su transformación inferencial en datos de utilidad estratégica en la investigación.

Instrumentos

Asimismo, se aplicó un **cuestionario**, que en atención a lo indicado por Feria et al. (2020), estuvo elaborado y fundamentado, con premisas sustentadas en la teoría revisada de la investigación y guardan estrecha relación con la variable dependiente: desempeño laboral, donde los encuestados con las capacidades y conocimientos relacionados a la investigación realizada, según las expectativas de la investigación respondieron rigurosamente.

Validez y confiabilidad

La validez, para Galicia et al. (2017) el juicio de expertos es una estrategia

ampliamente difundida y muy ventajosa para validar diversas etapas en el proceso de investigación científica, debido a que se requiere una opinión sustentada en la formación académica, experticia y trayectoria profesional. La elección de los jueces es un evento trascendente, porque de ellos se obtiene la valoración objetiva y profunda de aquellos elementos teóricos y prácticos de los cuales pretendemos obtener información y deseamos un nivel de certeza. Su opinión fortalece y enriquece la investigación porque rectifica y elimina aspectos intrascendentes e incorpora aquellos necesarios para la continuidad del proceso, también identifica las fortalezas y debilidades del instrumento, permitiendo al investigador realizar un análisis profundo y la toma de decisiones con relación a la integración eliminación o modificación de lo valorado por el juez. Es oportuno señalar que la actividad en la valoración y validación de los jueces tiene que darse con todos los elementos que sirvieron para la elaboración del instrumento.

La técnica que se utilizó en la presente investigación, así como el instrumento fue validada por cinco jueces expertos. Dichos especialistas en el proceso de revisión y validación emitieron opiniones y recomendaciones que han sido tomadas en cuenta, cuestión que permitió fortalecer los instrumentos y elevar la calidad de los mismo.

La confiabilidad, es decir, la precisión en la medida de los test y sus características (consistencia, equivalencia y otros), se fundamenta en el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach.

3.5. Procedimientos de análisis de datos

Para la recolección de datos, se aplicó el instrumento diseñado según la variable materia de estudio, obteniendo una serie de observaciones que se procesaron y analizaron utilizando las siguientes técnicas:

3.5.1. Estadística Descriptiva

Alvarado et al. (2018) interpretan que la estadística descriptiva es clave en la exploración y obtención de datos, además, abastecen de insumos metodológicos para analizar las variables de estudio. Para el caso que nos ocupa, la administración, flujo y procesamiento

de la data obtenida, producto de la aplicación de los instrumentos se realizó empleando técnicas proporcionadas por la estadística descriptiva en el siguiente orden:

A) Obtención de datos:

- Se obtuvo los datos según las variables suministradas por las unidades materia de la investigación.
- Se estableció la población objeto de estudio.
- Se estructuró la muestra, a través del muestreo no probabilístico intencional.
- Se determinó la fecha y hora exacta para ejecutar y aplicar la técnica y el instrumento.
- Se cumplió metódicamente con la aplicación del instrumento, en estricto cumplimiento de la reserva de los datos de los participantes, o en su defecto, bajo el consentimiento informado.

B) Clasificación de datos:

Se otorgó un valor numérico a los rangos de respuestas de los elementos, se procedió a elaborar el libro de códigos, para evitar errores en la tabulación de datos y consultar la data en el momento que sea oportuno y necesario.

C) Matriz de datos:

Se construyó la matriz de datos utilizando la tabulación obtenida de la data codificada, estableciendo las filas para las unidades de estudio y las columnas para los ítems; toda la información se resguardo en un archivo del software especializado en estadística como Excel o SPSS IBM.

D) Validez y confiabilidad:

Se validó el contenido del instrumento con el juicio de cinco expertos, asimismo se estableció el Coeficiente de proporción de Rangos. En una muestra piloto donde aplicó el instrumento, se determinó que el coeficiente de alfa de Cronbach y el

Coeficiente de proporción de Rangos presentan valores entre (0,60 - 1,00), por lo tanto, se consideran aceptables y válidos. Con dichos insumos se procedió a producir el *Informe de validez y confiabilidad*, con la *ficha técnica* del instrumento de obtención de datos, cuyo contenido presenta la estructura del cuestionario y los niveles de calificación.

E) Análisis de datos:

Tablas de frecuencia, la data obtenida se analizó con el programa estadístico SPSS IBM, dando como resultado las tablas de frecuencias las mismas que se presentan según las normas internacionales APA.

Gráficos estadísticos, se determinaron los gráficos de barras o sectores, a través del programa estadístico SPSS o el programa Excel, los que se presentan en el estudio cumpliendo estrictamente las normas internacionales APA.

Interpretaciones, se ejecutó el análisis de los resultados, para plantear las interpretaciones estadísticas y de especialidad y consecuentemente redactarlas, trazando un hito para definir la respuesta al problema planteado.

3.5.2. Estadística inferencial

Para Castillo (2020) la estadística inferencial es una ciencia cuyo rango de acción permite establecer una metodología y técnicas específicas, cuya utilización está dirigida a obtener conclusiones fidedignas sobre las leyes y tendencias del comportamiento humano, para este fin se utiliza los datos extraídos de una muestra de una determinada población. En el presente caso se llevó a cabo la determinación de la muestra utilizando las técnicas del muestreo, a través de diseños muestrales probabilísticos y no probabilísticos. Así como la prueba de Hipótesis con análisis Paramétricos y No Paramétricos.

3.6. Criterios éticos

Protección de la persona basada en su dignidad y la diversidad sociocultural: en el desarrollo del estudio se respetó a todos participantes, la participación fue sin presión de

ninguna clase, lo que permitió autonomía a la hora de participar en la encuesta.

Cuidado sostenible del medio ambiente y de la biodiversidad: en la elaboración del presente estudio de investigación, se tomaron las previsiones del caso para minimizar cualquier impacto negativo al medio ambiente y a la biodiversidad.

Consentimiento informado y expreso: las creencias, intereses y valores de los colaboradores que conforman la muestra no se vieron afectados, lo que permitió su participación con buena disposición. La información se proporcionó de manera honesta y se le explicó adecuadamente los objetivos de la misma.

Transparencia en la elección de los temas de investigación y en la ejecución de la misma: en ninguna etapa del desarrollo de la investigación ha mediado coacción alguna que pudiera afectar la transparencia de todo el proceso de investigación.

Cumplimiento de los criterios éticos aceptados y reconocidos por la comunidad científica: González (2002) en su estudio profundizó en los aspectos mínimos de ética que debe contener una investigación, los mismos que se asumieron en el presente estudio.

Difusión de los resultados de las investigaciones: esta investigación poseerá un gran valor científico/social porque propone un plan de mejora continua de competencias laborales para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la empresa Ramos de María S.A.C. y se difundirá por los canales establecidos en la normativa universitaria.

3.7. Criterios de Rigor científico

Veracidad: Que los resultados obtenidos y su interpretación sean acordes a la verdad.

Aplicabilidad: Que los resultados del estudio pueden ser aplicados en otros contextos e investigaciones.

Consistencia: El presente estudio podrá ser repetido o replicado igual o similarmente por su alto grado de confianza.

Neutralidad: Los datos resultantes del estudio son un fiel reflejo de las descripciones dadas por los colaboradores participantes en la encuesta.

Adecuación teórico-epistemológica: Se ha cotejado el problema con diversas teorías existentes.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral

Efectuado el proceso de validez y confiabilidad, y poder contar con valores aceptables, se aplicó el instrumento de recolección de datos denominado “Cuestionario para medir el desempeño laboral”, a los integrantes seleccionados de la muestra con un total de 14 colaboradores administrativos de la empresa Ramos de maría S.A.C. Después de realizar el análisis de los datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.

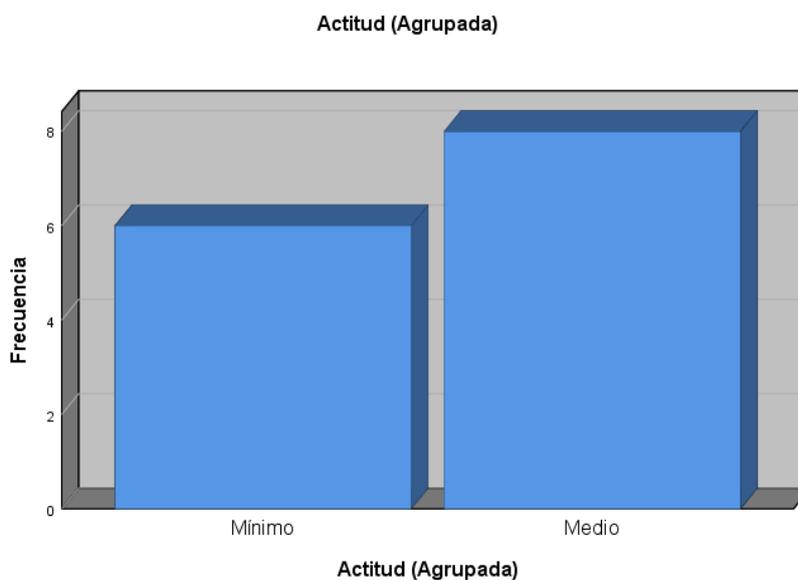
Niveles de percepción de la dimensión Actitud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mínimo			
Medio	6	42,9	42,9
Total	8	57,1	100,0
	14	100,0	

Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento.

Figura 3.

Niveles de la dimensión Actitud



Nota: Data obtenida de la aplicación del cuestionario.

Los resultados del estudio de la dimensión Actitud, demuestran que el 42,9% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Actitud y el 57,1% tiene un nivel medio. Como se puede observar, bajo estos parámetros podemos inferir que efectivamente existen algunas deficiencias respecto de diversas competencias que no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. como: aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, adaptabilidad, colaboración, motivación, orientación a resultados y comunicación eficaz; toda vez que, ninguno de los colaboradores de la muestra, tiene una percepción de nivel alto según lo propuesto en el cuestionario estructurado; esta realidad se puede entender debido a que en la organización no existe un plan de gestión del talento humano que permita, a los colaboradores incrementar sus competencias y mostrar niveles altos en esta dimensión y mejorar notoriamente su productividad.

Tabla 4.

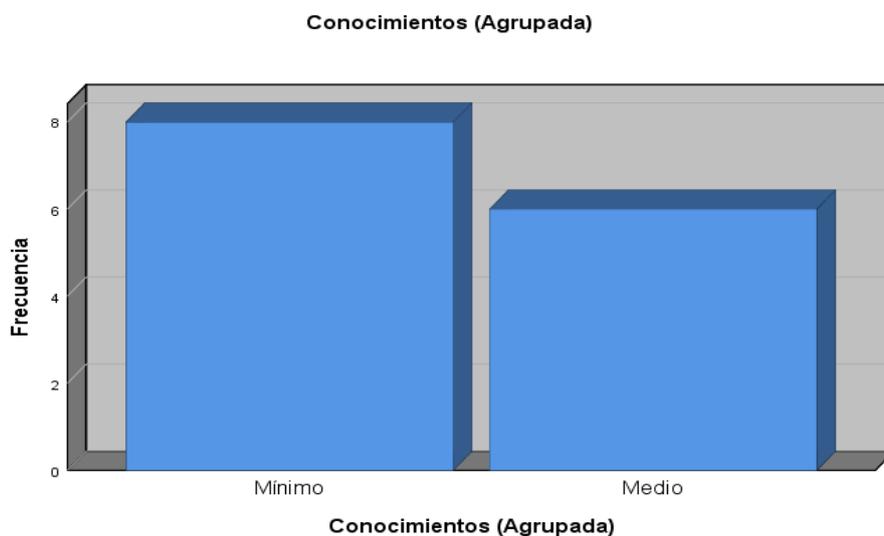
Percepción de la dimensión Conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mínimo			
Medio	8	57,1	57,1
Total	6	42,9	100,0
	14	100,0	

Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento.

Figura 4.

Niveles de la dimensión Conocimientos



Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento.

Según se puede observar en los resultados del estudio de la dimensión Conocimientos el 57,1% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Conocimientos y el 42,9% tiene un nivel medio. Estos resultados demuestran que existen serias deficiencias respecto de aquellas competencias que no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. afectando los interés de la organización, competencias como: conocimiento del sector económico y de la dinámica del mercado, capacidad de planificación y organización, calidad funcional y conocimientos de los servicios y productos, en este extremo es imperativo que la dirección de la empresa tome las decisiones y acciones necesarias y oportunas, para revertir el panorama y buscara una mejora continua en esta dimensión.

Tabla 5.

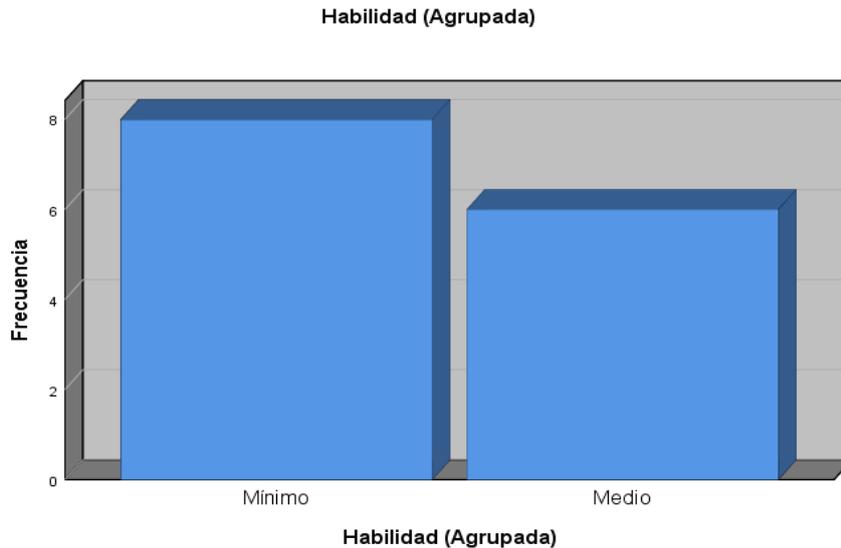
Percepción de la dimensión Habilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mínimo	8	57,1	57,1
Medio	6	42,9	100,0
Total	14	100,0	

Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento

Figura 5.

Niveles de la dimensión Habilidad



Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento.

Según se puede observar en los resultados del estudio de la dimensión Habilidad, el 57,1% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Conocimientos y el 42,9% tiene un nivel medio. Estos resultados demuestran que existen deficiencias importantes que se deben considerar seriamente, respecto de aquellas competencias como: autonomía e iniciativa, capacidad de análisis, confiabilidad técnica-profesional y trabajo en equipo, que evidentemente no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. afectando los intereses de la organización. Es válido asumir con estos resultados, que la dirección de la empresa debe realizar los correctivos necesarios, para dotar a sus empleados de las herramientas necesarias buscando incrementar los índices de productividad.

Tabla 6.

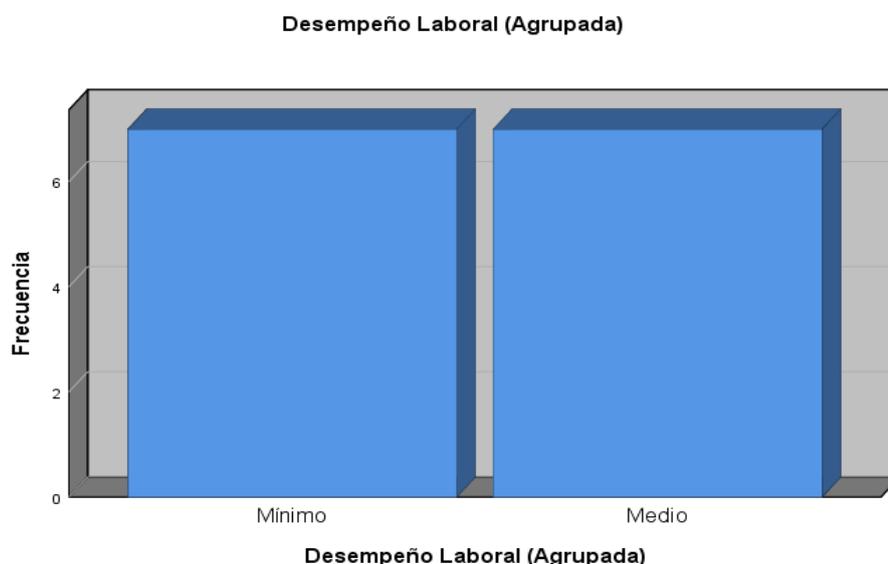
Percepción del Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mínimo	7	50,0	50,0
Medio	7	50,0	100,0
Total	14	100,0	

Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento

Figura 6.

Niveles de Desempeño Laboral



Nota: Información obtenida de la aplicación del instrumento.

Los resultados obtenidos del estudio del Desempeño Laboral, el 50% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto del desempeño laboral según las dimensiones planteadas y el 50% tiene un nivel medio. Los resultados evidencian que la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C., sobre el desempeño laboral que despliegan en el cumplimiento de sus funciones, no es alto, la mitad de los encuestados manifiestan índices medios y la otra mitad índices mínimos respecto de las dimensiones encuestadas, asunto que incide en la productividad de los colaboradores y en los resultados de la organización. La principal aspiración de la empresa debe ser contar con índices de percepción sostenibles respecto del

desempeño laboral medios y altos; que permitan un óptimo ejercicio de las funciones encomendadas según el cargo que ocupa cada colaborador.

4.2. Elaborar y aplicar el plan de mejora continua

4.2.1. Aporte práctico

Información de la empresa

Ramos de María S.A.C. inicio sus operaciones en Julio del año 2012 con la adquisición de un predio agrícola en el Fundo Sol Sol, ubicado en el Distrito y Provincia de Sechura en el departamento de Piura, con fines de invertir en un proyecto agroindustrial, sin embargo, al realizar perforaciones en búsqueda de recurso hídrico para las operaciones, se encontró agua subterránea corta distancia del suelo, posteriores estudios arrojan que el agua subterránea tenía excelentes condiciones para ser utilizada para el consumo humano.

La compañía a través de los años viene innovando y realizando mayores inversiones, actualmente la empresa cuenta con nueve (9) pozos perforados, una planta de tratamiento, una planta Purificadora importada de México con Tecnología de punta que posee certificación ISO 9001, una planta envasadora, un reservorio y almacenes. Actualmente, es una organización que brinda servicios agrícolas, ganaderos y elaboración de bebidas no alcohólicas, su marca más importante es **Agua Inmaculada Sechura** y una de sus principales operaciones es la extracción, tratamiento y procesamiento de Agua para consumo humano.

Figura 7

Planta de producción



Nota: imágenes proporcionadas por la Gerencia General de la empresa Ramos de María S.A.C.

Direccionamiento estratégico:

Misión:

Somos una empresa de capitales peruanos, con prestigio y proyección nacional. Aspiramos a ser una empresa líder en el medio, brindando soluciones integrales en la extracción, tratamiento y procesamiento de agua para consumo humano a nuestros clientes, de la mano de la innovación tecnológica y con total respeto al medio ambiente.

Visión:

Mantener y ampliar el liderazgo en el mercado que participamos, innovando los procesos y dando mayor valor agregado a nuestras marcas para satisfacer a nuestros clientes y consumidores.

Objetivos:

- Real compromiso con la Seguridad Industrial y el medio ambiente.
- Precio justo para nuestros clientes.
- Ética profesional.
- Fiel cumplimiento a las especificaciones técnicas de los productos o servicios solicitados.
- Una constante innovación tecnológica.
- Entrega oportuna y/o puntual atención de la necesidad.

Valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad
- Servicio

En el presente estudio de acuerdo al análisis y a los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable desempeño laboral, se observan las siguientes características de fortaleza y debilidad:

Tabla 7

Características de fortaleza y debilidad

Dimensiones	Caracterización de fortalezas	Caracterización de debilidades
Actitud	Existe una buena relación entre compañeros. Existe un sistema de reconocimiento y recompensas laboral. Hay liderazgo que se involucra con su equipo para alcanzar metas. Hay oportunidad para crecer profesionalmente.	El sistema de reconocimiento y recompensas laboral es informal. No hay un plan para desarrollar la gestión adecuada de las emociones. El liderazgo en muchas ocasiones es autoritario y no escucha abiertamente a su equipo. No hay un Feedback continuo que permita la mejora continua. No hay flexibilización en los horarios laborales. Alta rotación laboral.

Conocimientos	Plana laboral con edades entre los 20 y 45 años, dispuestos a aprender. Algunos colaboradores con un buen nivel de experiencia laboral. Adecuada infraestructura para el desarrollo de las funciones laborales.	No existe un Manual de Perfil de Puestos. No existe un plan para profesionalizar a los colaboradores. No existe un sistema técnico de gestión del conocimiento. Hay un inadecuado sistema de comunicación organizacional.
Habilidad	Hay una buena predisposición de parte de los colaboradores para comprometerse y cooperar con la organización. Existen equipos de trabajo con cierto nivel de compromiso. Hay colaboradores que ofrecen soluciones innovadoras.	Hay un inadecuado liderazgo. No existe un sistema de gestión del tiempo. No se resuelven oportunamente los conflictos.

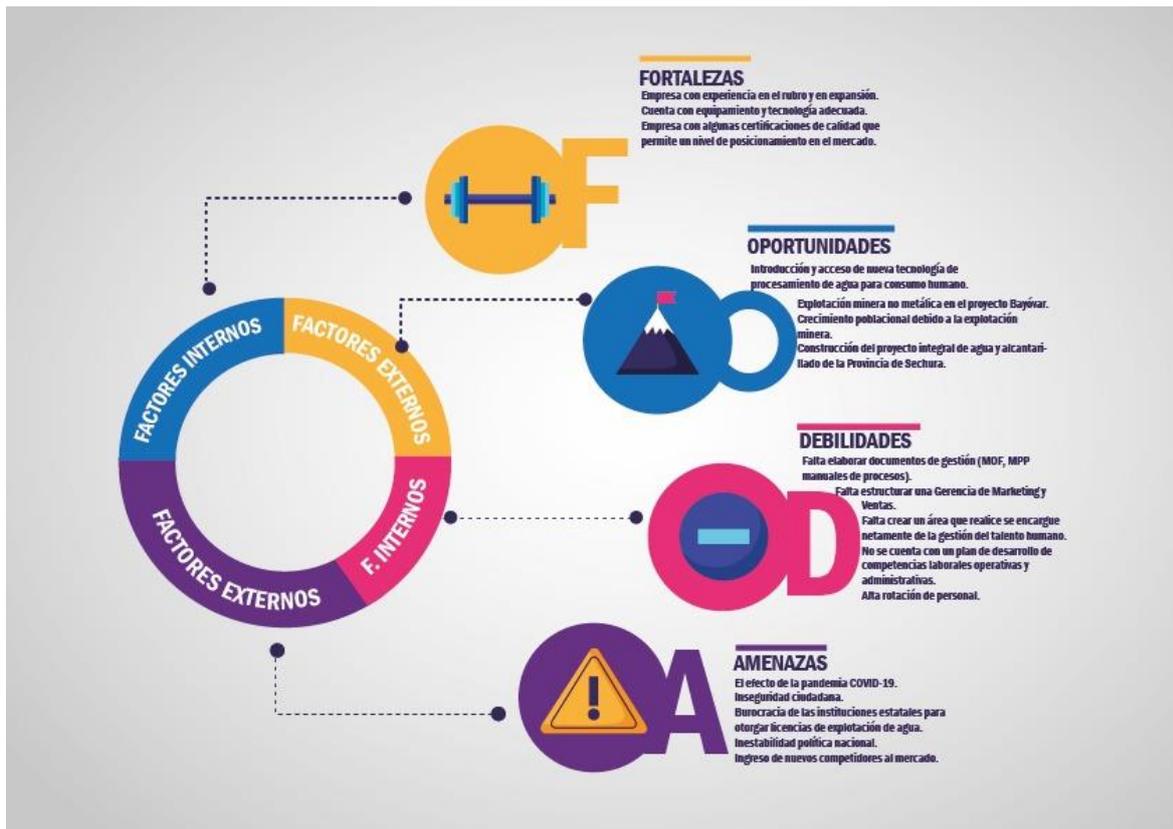
Nota: Aspectos débiles y fuertes planteados por dimensiones.

Propuesta de plan de mejora continua para la empresa Ramos de María S.A.C.

La propuesta realizada esta basada en el estudio realizado por Proaño et al. (2017) quienes desarrollaron en su artículo, una fórmula sustentada en la filosofía del perfeccionamiento del Kaizen (métodos japonés para surgir de la destrucción ocasionada por la segunda guerra mundial) y el Ciclo Deming, cuyo fin es eliminar los residuos, mejorando la calidad de los procesos en el corto plazo, para obtener resultados positivos y rápidos; dicha fórmula es orientada a la creación de un plan de mejora continua, que contiene un conjunto de acciones y tareas planificadas, organizadas, integradas y sistematizadas, buscando la transformación orientada a obtener calidad en cuanto proceso gestione la organización, sistema que incluye el desarrollo de competencia laborales, a través de un modelo que cuenta con dimensiones holísticas y son: diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (actuar), y evaluación de toda formula aplicada (verificar), donde las principales los beneficios proporcionados por esta metodología, aportarán incremento en la productividad, satisfacción del cliente, mejora de la calidad, comunicación eficaz entre todos los colaboradores, de todos los estamentos organizacionales, esta fórmula es perfectamente aplicable al desarrollo de competencias laborales.

Figura 8.

Análisis FODA



Nota: Elaboración según análisis del autor.

Objetivos

Objetivo general

Perfeccionar el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.

Objetivos específicos

- Lograr un verdadero liderazgo que realice gestión adecuada de las emociones, gestión del tiempo, gestión del conocimiento y resuelva los conflictos de manera rápida y efectiva.
- Contar con un sistema de reconocimiento y recompensas laboral formal y abierto.
- Mejorar el sistema de comunicación organizacional.
- Contar con un Manual de Perfil de Puestos.

Tabla 3*Directivas para lograr los objetivos*

Dimensiones	Objetivos	Directivas
Actitud	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión adecuada de las emociones. Mejorar el sistema de reconocimiento y recompensas laboral.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión de mociones, a través de fichas informativas y talleres. Lograr un sistema de reconocimiento laboral alineado con los objetivos de la empresa, que premie actitudes y conductas concretas y con reconocimiento público.
Conocimientos	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión del conocimiento. Mejorar el sistema de comunicación organizacional. Elaborar un Manual de Perfil de Puestos.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión del conocimiento, a través de fichas informativas y talleres. Tener un Manual de Perfil de Puesto
Habilidad	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión del tiempo y resuelva los conflictos de manera rápida y efectiva.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión del tiempo y resolución de conflictos, a través de fichas informativas y talleres.

Nota. Tabla de directivas para alcanzar los objetivos de la propuesta.

Tabla 4

Plan de Acciones

Dimensiones	Objetivos	Estrategias	Directivas	Acciones	Responsable	Temporalidad
Actitud	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión adecuada de las emociones. Mejorar el sistema de reconocimiento y recompensas laboral.	Transmitir una visión organizacional que proyecte un plan de implementación de herramientas, destinadas al fortalecimiento de competencias y destrezas de cada colaborador en el ámbito mental y emocional.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión de mociones, a través de fichas informativas y talleres. Lograr un sistema de reconocimiento laboral alineado con los objetivos de la empresa, que premie actitudes y conductas concretas y con reconocimiento público.	Realizar un taller de liderazgo y gestión de emociones, vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Reunión explicativa con la plana gerencial de la importancia del reconocimiento y premiación pública.	El investigador. Gerente de Administración.	Trimestral
Conocimientos	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión del conocimiento. Mejorar el sistema de comunicación organizacional. Elaborar un Manual de Perfil de Puestos.	Construir y potenciar un <i>knowledge networking</i> interno y externo para crear sólidos vínculos entre colaboradores, identificando colaboradores que tengan intereses compartidos o un <i>expertise</i> en determinadas tareas.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión del conocimiento y comunicación efectiva a través de fichas informativas y talleres. Tener un Manual de Perfil de Puesto	Realizar un taller de liderazgo, gestión del conocimiento y comunicación efectiva vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Elaborar el Manual de Perfil de Puestos.	El investigador. Gerente de Administración. Gerente General.	Trimestral - Anual
Habilidad	Mejorar aspectos clave del liderazgo para que realice gestión del tiempo y resuelva los conflictos de manera rápida y efectiva.	Implantar un modelo de optimización del uso del tiempo y recursos que permita manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando interrupciones que no aporten nada a los objetivos de la organización.	Contar con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión del tiempo y resolución de conflictos, a través de fichas informativas y talleres.	Realizar un taller de liderazgo, gestión del tiempo y resolución de conflictos vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas.	El investigador. Gerente de Administración.	Trimestral

Nota: Tabla de plan de acciones a ejecutar según la propuesta

Tabla 5*Presupuesto*

Estrategias	Acciones	Temporalidad	Presupuesto
Transmitir una visión organizacional que proyecte un plan de implementación de herramientas, destinadas al fortalecimiento de competencias y destrezas de cada colaborador en el ámbito mental y emocional.	Realizar un taller de liderazgo y gestión de emociones, vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Reunión explicativa con la plana gerencial de la importancia del reconocimiento y premiación pública.	Trimestral	S/. 2600.00 (DOS MIL SEISCIENTOS SOLES Y 00/100)
Construir y potenciar un <i>knowledge networking</i> interno y externo para crear sólidos vínculos entre colaboradores, identificando colaboradores que tengan intereses compartidos o un <i>expertise</i> en determinadas tareas.	Realizar un taller de liderazgo, gestión del conocimiento y comunicación efectiva vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Elaborar el Manual de Perfil de Puestos.	Trimestral - Anual	S/. 3000.00 (TRES MILSOLES Y 00/100)
Implantar un modelo de optimización del uso del tiempo y recursos que permita manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando interrupciones que no aporten nada a los objetivos de la organización.	Realizar un taller de liderazgo, gestión del tiempo y resolución de conflictos vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas.	Trimestral	S/. 2400.00 (DOS MIL CUATROCIENTOS SOLES Y 00/100)
TOTAL GENERAL			S/. 8000.00 (OCHO MIL SOLES Y 00/100)

Nota: Tabla de presupuesto según el plan a ejecutar en la propuesta.

Tabla 6*Sistema de control*

Dimensiones	Acciones	Medios de control	Indicadores de medición
Actitud	Realizar un taller de liderazgo y gestión de emociones, vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Reunión explicativa con la plana gerencial de la importancia del reconocimiento y premiación pública.	Registro de asistencia. Link de invitación al taller. Material Visual. Entrega de fichas.	100% de asistencia / registro de asistencia 100% de fichas elaboradas/fichas aceptadas
Conocimientos	Realizar un taller de liderazgo, gestión del conocimiento y comunicación efectiva vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas. Elaborar el Manual de Perfil de Puestos.	Registro de asistencia. Link de invitación al taller. Material Visual. Entrega de fichas.	100% de asistencia / registro de asistencia 100% de fichas elaboradas/fichas aceptadas
Habilidad	Realizar un taller de liderazgo, gestión del tiempo y resolución de conflictos vía zoom o de manera presencial con presentación de diapositivas y dinámicas lúdicas. Elaborar las fichas informativas didácticas.	Registro de asistencia. Link de invitación al taller. Material Visual. Entrega de fichas.	100% de asistencia / registro de asistencia 100% de fichas elaboradas/fichas aceptadas

Nota: Tabla de sistema de control de las actividades según la propuesta.

4.3. Comparar los datos observados del pretest y el postest del desempeño laboral en el proceso de mejora continua del desarrollo de competencias laborales.

Posteriormente al diseño y aplicación de las técnicas del aporte en la investigación tales como transmitir una visión organizacional que proyecte un plan de implementación de herramientas, destinadas al fortalecimiento de competencias y destrezas de cada colaborador en el ámbito mental y emocional, además de construir y potenciar un knowledge networking interno y externo para crear sólidos vínculos entre colaboradores, identificando colaboradores que tengan intereses compartidos o un expertise en determinadas tareas; se pudo aplicar el post

test a los integrantes del grupo experimental y consecutivamente se analizó los hallazgos de cotejo tanto del pre test y post test.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos comparando valores antes y después de la aplicación del Proceso de Mejora Continua

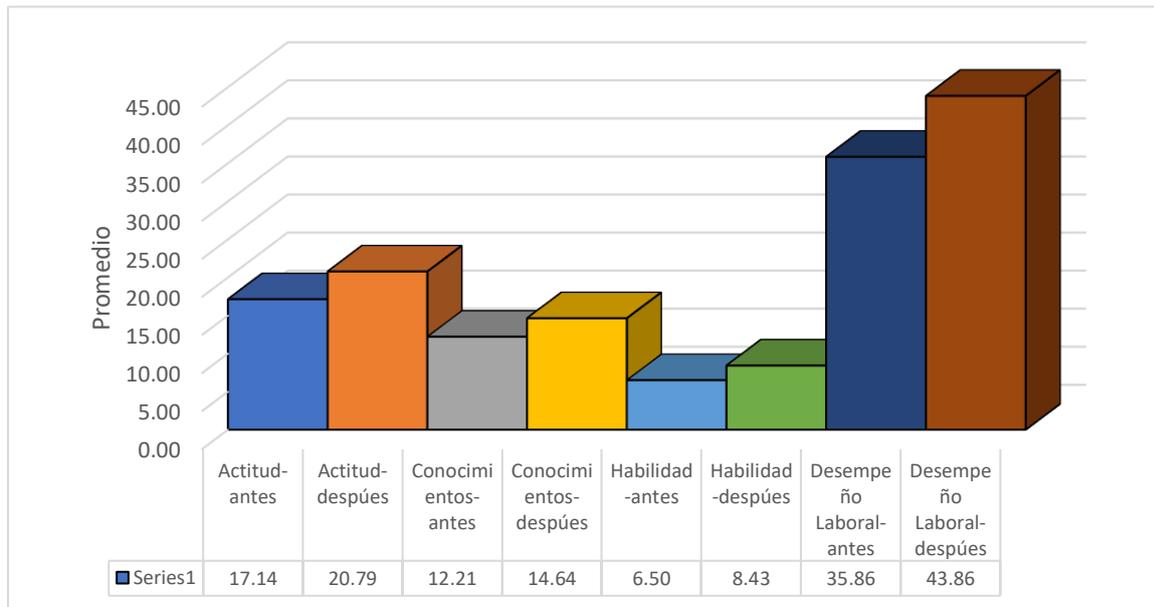
	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Actitud en el pretest	14	14	21	17,14	2,538
Actitud en el postest	14	16	24	20,79	2,392
Conocimientos en el pretest	14	10	16	12,21	2,045
Conocimientos del postest	14	12	17	14,64	1,906
Habilidad en el pretest	14	6	8	6,50	,650
Habilidad en el postest	14	7	11	8,43	1,284
Desempeño Laboral en el pretest	14	30	40	35,86	3,348
Desempeño Laboral en el postest	14	35	51	43,86	4,400
N válido (por lista)	14				

Nota. Resultados observados antes y después de la aplicación del tratamiento a los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. en el año 2022, por dimensión y en general de la variable Desempeño Laboral.

La tabla 12 Muestra en la dimensión Actitud en el pre test se tiene un valor mínimo de 14 y un valor máximo de 21, en el post test tenemos un valor mínimo de 16 y un valor máximo de 24, la media en el pre test es 17.14 y en el post test es 20.79, la dispersión en el pre test es 2.538 y en el post test es 2.392. Asimismo, en la dimensión Conocimientos en el pre test se tiene un valor mínimo de 10 y un valor máximo de 16, en el post test tenemos un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 17 la media en el pre test es 12.21 y en el post test es 14.64, la dispersión en el pre test es 2.045 y en el post test es 1.906. Respecto a la dimensión Habilidad en el pre test se tiene un valor mínimo de 6 y un valor máximo de 8, en el post test tenemos un valor mínimo de 7 y un valor máximo de 11, la media en el pre test es 6.50 y en el post test es 8.43, la dispersión en el pre test es .650 y en el post test es 1.284. Finalmente, a la dimensión Desempeño Laboral en el pre test se tiene un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 40, en el post test tenemos un valor mínimo de 35 y un valor máximo de 51, la media en el pre test es 35.86 y en el post test es 43.86, la dispersión en el pre test es 3.348 y en el post test es 4.400.

Figura 9

Gráfico de barras de la comparación del pretest y posttest en el Desempeño Laboral



Nota. Resultados observados antes y después de la aplicación del tratamiento a los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. en el año 2022, por dimensión y en general de la variable Desempeño Laboral.

4.4. Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.

Para contrastar la normalidad del conjunto de datos obtenidos se utilizó la Prueba de Normalidad – Shapiro Wilk, por ser una muestra menor a 50 unidades de estudio.

A. GRUPO EXPERIMENTAL:

- **Prueba de Hipótesis de Normalidad (GE)– Shapiro-Wilk**

1. Formulación de la hipótesis:

H₀: La variable desempeño laboral en la población tiene distribución normal.

H₁: La variable desempeño laboral en la población es distinta a la distribución normal.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3. Estadístico de la prueba:

Tabla 8

Prueba de Normalidad del Desempeño Laboral (Pretest-Postest) en el Grupo Experimental

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Actitud en el pretest	0,204	14	0,120	0,878	14	0,055
Conocimientos en el pretest	0,218	14	0,071	0,891	14	0,083
Habilidad en el pretest	0,350	14	0,000	0,731	14	0,001
Desempeño Laboral en el pretest	0,147	14	0,200*	0,909	14	0,155
Actitud en el postest	0,129	14	0,200*	0,944	14	0,475
Conocimientos del postest	0,262	14	0,010	0,854	14	0,025
Habilidad en el postest	0,202	14	0,126	0,900	14	0,111
Desempeño Laboral en el postest	0,191	14	0,178	0,958	14	0,694

Nota, *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

4. Regla de decisión

La prueba de normalidad del Desempeño Laboral en el Pretest y Postest, se aprecia en la Tabla 13. La prueba Shapiro Wilk nos da significaciones asintóticas en su mayoría mayores que 0,05; por lo cual aceptamos la hipótesis nula H_0 y rechazamos la hipótesis alterna H_1 .

Conclusión:

Por tanto “La Variable Desempeño Laboral en el Pretest y Postest en la población tiene distribución normal”.

Con los resultados obtenidos de Normalidad en los datos, se utilizará **Pruebas Paramétricas** para la comprobación de la Hipótesis.

- **Prueba de Hipótesis para el Grupo Experimental- T Student para muestras relacionadas**

Paso 1: Hipótesis estadísticas

H₀: No existe diferencia entre los promedios del pretest y postest

H₁: Si existe diferencia entre los promedios del pretest y postest

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de Prueba

Tabla 9

Prueba T de Student para muestras relacionadas de los resultados del pretest y postest

		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación	Desviación del Error promedio	Inferior	Superior			
Par 1	Actitud en el pretest- Actitud en el postest	-3,643	1,692	,452	-4,620	-2,666	-8,056	13	0,000
Par 2	Conocimientos en el pretest - Conocimientos del postest	-2,429	1,089	,291	-3,058	-1,800	-8,341	13	0,000
Par 3	Habilidad en el pretest- Habilidad en el postest	-1,929	1,072	,286	-2,547	-1,310	-6,734	13	0,000
Par 4	Desempeño Laboral en el pretest- Desempeño Laboral en el postest	-8,000	3,282	,877	-9,895	-6,105	-9,121	13	0,000

Nota. Resultados observados antes y después de la aplicación del tratamiento a los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. en el año 2022, por dimensión y en general de la variable Desempeño Laboral.

Paso 4: Regla de decisión

Como obtenemos valores de $p=0,000$ que es menor al nivel de significancia $\alpha = 0,025$ (bilateral); se decide que rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1 .

Conclusión:

“El plan de mejora continua, que tuvo en cuenta el desarrollo de competencias laborales, perfeccionó el desempeño laboral del talento humano en la empresa Ramos de María S.A.C.”

V. DISCUSIÓN

Concerniente al objetivo, demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.; mediante los hallazgos producto de las pruebas del pretest y el postest, se pudo evidenciar que el plan de mejora continua de competencias laborales si perfeccionó el desempeño laboral. En las dimensiones Actitud, conocimientos, habilidad se muestran incrementos del valor máximo, así como también en su promedio y desviación típica. El Desempeño Laboral en el pre test se tiene un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 40, en el post test tenemos un valor mínimo de 35 y un valor máximo de 51, la media en el pre test es 35.86 y en el post test es 43.86, la dispersión en el pre test es 3.348 y en el post test es 4.400.

Estos resultados son muy similares a la investigación de Thomson Reuters Argentina (2020) hizo un análisis sobre la trascendencia y plusvalía que está cobrando la gestión estratégica del talento humano en Argentina, enfocada en desarrollar y perfeccionar las competencias laborales, con el objetivo de lograr un óptimo desempeño laboral, desde una visión que debe adaptarse a las nuevas demandas y tendencias de la economía. Los procesos para encontrar, retener y desarrollar competencias laborales, a través de programas y planes continuos, con el objetivo de retener ese talento el mayor tiempo que sea posible dentro de la organización, se han vuelto una prioridad para las organizaciones, porque estos procesos inciden fuertemente en el desempeño laboral. Las competencias más importantes, que aportan a la cadena de valor de las organizaciones son: la formación constante, trabajo en equipo, experiencia creciente, resiliencia, experiencia internacional, liderazgo, polivalencia, etc.

Referente a Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral y su dinámica en el talento humano de la empresa Ramos de María S.A.C. **En la dimensión Actitud**, el 42,9% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Actitud y el 57,1% tiene un nivel medio. Como se puede observar, bajo estos parámetros podemos inferir que efectivamente existen algunas deficiencias respecto de diversas competencias que no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. como: aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, adaptabilidad, colaboración, motivación, orientación a resultados y comunicación eficaz; toda vez que, ninguno de los colaboradores de la muestra, tiene una percepción de nivel

alto según lo propuesto en el cuestionario estructurado; esta realidad se puede entender debido a que en la organización no existe un plan de gestión del talento humano que permita, a los colaboradores incrementar sus competencias y mostrar niveles altos en esta dimensión y mejorar notoriamente su productividad.

Los hallazgos se sustentan en la teoría de Pashanasi et al. (2021) plantean que el desempeño laboral implica el estudio de muchos factores ligados a la satisfacción laboral y clima organizacional, sin embargo, el mismo, debe ser evaluado tomando en consideración el perfil de puesto, exponiendo cuales son las competencias desarrolladas y la brecha que exista con relación a la productividad que exhibe el colaborador.

Los resultados son contrarios a la investigación de Orbe y Ordoñez (2018) de Ecuador que plantearon que la competencia intrínseca de los mercados, ha llevados a que las organizaciones estén decididas a sacar el máximo provecho de las capacidades laborales de sus colaboradores, orientando sus políticas y estrategias a obtener un alto desempeño laboral, en ese contexto y en concordancias con otros autores, los investigadores han expuesto que el factor motivación, psicológicamente direcciona, sostiene y determina el comportamiento que la organización espera del colaborador, para lograr un nivel productivo que le permita destacar. La profundización del estudio en la institución, observó que la gran parte de los colaboradores, tienen niveles muy bajos de motivación; las razones que fundamentan la aseveración son: desfases en el cumplimiento de salarios, la falta de programas de capacitación, formación y actualización en las áreas del conocimiento, que les permita tener una línea de carrera y continuidad laboral, por lo tanto, la aplicación de un plan sistemático dirigido a elevar los niveles de motivación es un imperativo, el mismo debe contener indicadores que determinen los resultados, buscado eficiencia, efectividad y mayor productividad.

En la dimensión Conocimientos el 57,1% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Conocimientos y el 42,9% tiene un nivel medio. Estos resultados demuestran que existen serias deficiencias respecto de aquellas competencias que no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. afectando los interés de la organización, competencias como: conocimiento del sector económico y de la dinámica del mercado, capacidad de planificación y organización, calidad funcional y conocimientos de los servicios y productos, en este extremo es imperativo que la dirección de la empresa tome las

decisiones y acciones necesarias y oportunas, para revertir el panorama y buscare una mejora continua en esta dimensión.

En la dimensión Habilidad, el 57,1% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto de la dimensión Habilidad y el 42,9% tiene un nivel medio. Estos resultados demuestran que existen deficiencias importantes que se deben considerar seriamente, respecto de aquellas competencias como: autonomía e iniciativa, capacidad de análisis, confiabilidad técnica-profesional y trabajo en equipo, que evidentemente no han sido desarrolladas adecuadamente de parte de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. afectando los intereses de la organización. Es válido asumir con estos resultados, que la dirección de la empresa debe realizar los correctivos necesarios, para dotar a sus empleados de las herramientas necesarias buscando incrementar los índices de productividad.

Por lo tanto, el nivel de Desempeño Laboral, el 50% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto del desempeño laboral según las dimensiones planteadas y el 50% tiene un nivel medio. Los resultados evidencian que la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C., sobre el desempeño laboral que despliegan en el cumplimiento de sus funciones, no es alto, la mitad de los encuestados manifiestan índices medios y la otra mitad índices mínimos respecto de las dimensiones encuestadas, asunto que incide en la productividad de los colaboradores y en los resultados de la organización. La principal aspiración de la empresa debe ser contar con índices de percepción sostenibles respecto del desempeño laboral medios y altos; que permitan un óptimo ejercicio de las funciones encomendadas según el cargo que ocupa cada colaborador.

Los hallazgos son similares a la investigación de Rodríguez y Lechuga (2019) de Colombia que establecieron científicamente, que los indicadores del desempeño laboral en los directivos y los catedráticos en la institución educativa de nivel universitario ITSA, en las dimensiones de liderazgo, identidad institucional, conocimiento de sus funciones educativas y producción académica, en el caso de los directivos se encuentra en niveles destacados y sostenibles, pero que en la plana docente existen deficiencias, el factor principal en el desfase, subyace en la desmotivación evidenciada en el proceso de investigación, la misma afirma, que no existe una política clara, establecida en la institución que permita elevar los indicadores en

la consistencia y calidad del trabajo en los docentes universitarios, la motivación es un aspecto fundamental en el flujo de las actividades laborales, toda vez que, el desempeño de un agente laboral es la mezcla de los comportamientos culturales y las competencias con los resultados, si el objetivo de la universidad es ser una organización que se mantenga, se adapte y crezca, debe contar con una plana de catedráticos totalmente motivados que orienten sus aptitudes al logro efectivo de objetivos académicos e institucionales, por estos considerandos, los autores determinaron que los índices en los indicadores del desempeño laboral se elevarán, siempre y cuando los directivos de la institución materia del estudio, establezcan una política específica y estrategias enfocadas en fortalecer la motivación de los catedráticos.

Referente al objetivo, Elaborar y aplicar el plan de mejora continua basado en el Kaizen japonés y el Ciclo Deming que cuenta con un estructura de diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (verificar), y evaluación de toda fórmula aplicada (actuar) para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. La propuesta realizada está basada en el estudio realizado por Proaño et al. (2017) quienes desarrollaron en su artículo, una fórmula sustentada en la filosofía del perfeccionamiento del Kaizen (método japonés para surgir de la destrucción ocasionada por la segunda guerra mundial), cuyo fin es eliminar los residuos, mejorando la calidad de los procesos en el corto plazo. La propuesta tiene un costo de S/. 8,000. El plan contempla dimensiones, objetivos, estrategias, directivas, acciones, responsables, así como también un diagnóstico situacional, en base a la técnica del FODA y temporalidad.

Para Hernández et al. (2018) plantearon que la calidad total no solo debe circunscribirse a la ámbito de los procesos productivos, sino también, a la gestión estratégica del talento enfocado al desarrollo de competencias laborales, postulan que el éxito de una organización, está en el desarrollo de las capacidades técnicas especializadas, conocimientos actualizados y habilidades psicológicas de las personas que participan en todos los procesos, los cambios a nivel global exigen nuevas modalidades de compromiso, de ver y entender los hechos, de tomar decisiones, de dirigir, de evocar nuevos pensamientos y sensaciones, es decir, el desarrollo de nuevas competencias laborales debe estar orientado a buscar la mejora continua no solo de los procesos administrativos y operativos inherentes a los cargos que ocupan los colaboradores, sino en la esencia misma de la gestión del talento enfocado en el desarrollo de competencias laborales, las organizaciones que dirijan sus esfuerzos a buscar la calidad en esos

extremos, tendrá mucha capacidad de maniobra a la hora de enfrentar la dinámica de los mercados.

Respecto al objetivo, Comparar los datos observados del pretest y el posttest del desempeño laboral en el proceso de mejora continua del desarrollo de competencias laborales. La tabla 12 Muestra en la dimensión Actitud en el pre test se tiene un valor mínimo de 14 y un valor máximo de 21, en el post test tenemos un valor mínimo de 16 y un valor máximo de 24, la media en el pre test es 17.14 y en el post test es 20.79, la dispersión en el pre test es 2.538 y en el post test es 2.392. Asimismo, en la dimensión Conocimientos en el pre test se tiene un valor mínimo de 10 y un valor máximo de 16, en el post test tenemos un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 17 la media en el pre test es 12.21 y en el post test es 14.64, la dispersión en el pre test es 2.045 y en el post test es 1.906. Respecto a la dimensión Habilidad en el pre test se tiene un valor mínimo de 6 y un valor máximo de 8, en el post test tenemos un valor mínimo de 7 y un valor máximo de 11, la media en el pre test es 6.50 y en el post test es 8.43, la dispersión en el pre test es .650 y en el post test es 1.284. Finalmente, a la dimensión Desempeño Laboral en el pre test se tiene un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 40, en el post test tenemos un valor mínimo de 35 y un valor máximo de 51, la media en el pre test es 35.86 y en el post test es 43.86, la dispersión en el pre test es 3.348 y en el post test es 4.400.

Los resultados se amparan en la teoría de Armas et al. (2017), las políticas de la gestión del talento humano del presente cambiante, deben estar marcadas por estrategia y planes para el desarrollo de competencias laborales a través de un adecuado diagnóstico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de todas las personas que laboran en la organización, dentro de cada sistema y sub sistema, posteriormente alinear la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias laborales, al plan estratégico de desarrollo institucional, buscando la calidad total en todos los procesos organizacionales.

Los resultados son parecidos a los de Rojas y Izaguirre (2020) en el estudio que realizaron en un centro hospitalario en Lima, evaluando el ausentismo y su impacto en el desempeño laboral, y las implicancias sustanciales en la productividad y rendimiento económico de la institución. El ausentismo laboral es un fenómeno propio de las organizaciones y tiene diversas causas como: enfermedades, accidentes laborales, insatisfacción laboral, falta de motivación entre otros; la investigación es determinante en observar que los problemas de salud originados por un inadecuado ambiente laboral y la

excesiva carga laboral, son los principales generadores del ausentismo; luego le siguen los accidentes de trabajo, maternidad y permisos personales; esta situación le genera a las organizaciones problemas serios en términos empresariales con consecuencias negativas evidentes y colaterales, evidenciadas en los deficientes resultados financieros y los bajos niveles de productividad, así mismo, el impacto sobre el colaborador es complejo y está demostrado en los malos resultados en las evaluaciones de desempeño, generando un problema social, por lo tanto, para los autores es necesario tomar decisiones y dirigir los esfuerzos en contar con un sistema que pueda diagnosticar y evaluar, el clima laboral, el trato humanizado y favorable hacia los colaboradores, el manejo oportuno de los problemas, intervención médica eficaz, medidas de prevención y estrategias de recreación. Definir y priorizar las acciones en esa dirección, contribuirá a reducir el ausentismo laboral y mejorará el desempeño laboral incidiendo en mejores resultados financieros para las organizaciones.

VI. CONCLUSIONES

- Mediante los hallazgos producto de las pruebas del pretest y el posttest, se pudo evidenciar que el plan de mejora continua de competencias laborales si perfeccionará el desempeño laboral. En las dimensiones Actitud, conocimientos, habilidad se muestran incrementos del valor máximo, así como también en su promedio y desviación típica. El Desempeño Laboral en el pre test se tiene un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 40, en el post test tenemos un valor mínimo de 35 y un valor máximo de 51, la media en el pre test es 35.86 y en el post test es 43.86, la dispersión en el pre test es 3.348 y en el post test es 4.400.
- El 50% de colaboradores administrativos de la empresa Ramos de María S.A.C. tiene un nivel mínimo de percepción respecto del desempeño laboral según las dimensiones planteadas y el 50% tiene un nivel medio. Los resultados evidencian que la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C., sobre el desempeño laboral que despliegan en el cumplimiento de sus funciones, no es alto. El talento humano tiene un nivel de desempeño deficiente, por lo que no se está ejecutando las tareas en función a la línea estratégica de la organización.
- La propuesta realizada esta basada en el estudio realizado por Proaño et al. (2017) quienes desarrollaron en su artículo, una fórmula sustentada en la filosofía del perfeccionamiento del Kaizen (método japonés para surgir de la destrucción ocasionada por la segunda guerra mundial), y el Ciclo Deming cuyo fin es eliminar los residuos, mejorando la calidad de los procesos en el corto plazo. La propuesta tiene un costo de S/. 8,000. El plan contempla dimensiones, objetivos, estrategias, directivas, acciones, responsables, así como también un diagnóstico situacional, en base a la técnica del FODA y temporalidad.
- La dimensión Actitud en el pre test se tiene un valor mínimo de 14 y un valor máximo de 21, en el post test tenemos un valor mínimo de 16 y un valor máximo de 24. Asimismo, en la dimensión Conocimientos en el pre test se tiene un valor mínimo de 10 y un valor máximo de 16, en el post test tenemos un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 17. Respecto a la dimensión Habilidad en el pre test se tiene un valor mínimo de 6 y un valor máximo de 8, en el post test tenemos un valor mínimo de 7 y un valor máximo de 11. La dimensión Desempeño Laboral en el pre test se tiene un

valor mínimo de 30 y un valor máximo de 40, en el post test tenemos un valor mínimo de 35 y un valor máximo de 51.

VII. RECOMENDACIONES

- A la Gerencia de recursos humanos, comunicar una visión organizacional que proyecte un plan de implementación de herramientas, destinadas al fortalecimiento de competencias y destrezas de cada colaborador en el ámbito mental y emocional. Igualmente se debe potenciar un knowledge networking interno y externo para crear sólidos vínculos entre colaboradores, identificando colaboradores que tengan intereses compartidos o un expertise en determinadas tareas.
- Se debe implantar un modelo de optimización del uso del tiempo y recursos que permita manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando interrupciones que no aporten nada a los objetivos de la organización. De igual forma se debe implementar un sistema de reconocimiento laboral alineado con los objetivos de la empresa, que premie actitudes y conductas concretas y con reconocimiento público y con colaboradores capacitados en liderazgo y gestión del conocimiento.
- La gerencia debe implantar un modelo de optimización del uso del tiempo y recursos que permita manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando interrupciones que no aporten nada a los objetivos de la organización. Finalmente es fundamental tener un real compromiso con la seguridad industrial y el medio ambiente, ofertar el producto con precio justo, ética profesional y dar fiel cumplimiento a las especificaciones técnicas de los bienes o servicios solicitados.
- La gerencia debe mejorar las condiciones laborales a través de la renovación de los muebles, enseres y equipamiento, asimismo, se debe contar con un perfil de los puestos, para que estos sean asumidos por colaboradores que tengan competencias desarrolladas. Por último, se debe potenciar los atributos personales de cada empleado, las actitudes y habilidades de formato holístico.

REFERENCIAS

- Aleman, Q. B., & Galvez, M. V. (2019). Competencias laborales del personal administrativo y productivo de la Empresa Alimentos Funcionales Kaizen S.A.C. y la Panadería Maná, Trujillo-2019. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45608>
- Alfaro, C. M. (2012). *Administración de personal*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio R.C. Recuperado el 12 de 01 de 2022, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FYxjjgmXVaIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Proceso+de+desarrollo+del+talento+humano+administrativo++historia+libros&ots=w12MKm-oll&sig=Kas_-eyPWgq7x8H8LbtVvqYqxjc#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2016). *Selección por competencia: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarado, M. H., Galindo, I. M., & Retamal, P. M. (2018). Evaluación del aprendizaje de la estadística orientada a proyectos en estudiantes de ingeniería. *Educación Matemática*, 30(3), 151-183. Recuperado el 24 de 11 de 2022, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ed/v30n3/1665-5826-ed-30-03-151.pdf>
- Argüelles, M. L., Quijano, G. R., Fajardo, M. M., Medina, B. F., & Cruz, M. C. (2020). El éxito en las MiPyMES a través del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 8-13. Recuperado el 24 de 11 de 2022, de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8647880d-b0c7-4456-8049-61da037c8460%40redis>
- Armas, O. Y., Llanos, E. M., & Traverso, H. P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado el 09 de 01 de 2021, de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bautista, C. R., Cienfuegos, F. R., & Aguilar, P. J. (31 de 12 de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

- Borjas, G. J. (22 de 11 de 2021). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15). Recuperado el 12 de 06 de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882020000300079&script=sci_arttext
- Calle, T. D., & Ramos, F. F. (2020). Las relaciones interpersonales y las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el sector público de EsSalud Piura año 2020. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Privada Antenor Orrego, Piura, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12759/8153>
- Castillo, R. V. (2020). Enseñanza de la estadística inferencial mediante una aplicación móvil. *Revista latinoamericana de investigación en matemática educativa*, 23(2), 233 - 258. Recuperado el 28 de 11 de 2022, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/relime/v23n2/2007-6819-relime-23-02-233.pdf>
- Castillo, S. J., & Villalpando, C. P. (06 de 2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 30-51. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14\(1\)30-51.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14(1)30-51.pdf)
- Cejas, M. ., Rueda, M. M., Cayo, L. L., & Villa, A. L. (2019). Formación por competencias reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 94-101. Recuperado el 24 de 01 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025815>
- CEPAL, OEI. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias en un contexto cambiante*. Naciones Unidas, Santiago: Naciones Unidas, CEPAL. Recuperado el 09 de 01 de 2022, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46066/4/S2000522_es.pdf
- Chahuillco, A. B. (2020). Desarrollo organizacional y mejora continua en el Instituto de Rehabilitación San Juan de Dios, Piura, 2020. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61318>
- Chávez, V. S., Esparza del Villar, Ó. A., & Riosvelasco, M. L. (2020). DISEÑOS PREEXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES APLICADOS A LAS CIENCIAS SOCIALES Y LA EDUCACIÓN. *Revista Electrónica del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2(2), 167-178. Recuperado el 04 de 06 de 2022, de <https://revistacneip.org/index.php/cneip/article/download/104/80/>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mexico D. F.: McGraw Hill, Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Contreras, L. Z. (2017). Capacitación y su influencia en la Gestión Administrativa de la empresa de lácteos “Ganadera del Norte” de la provincia de Cutervo. Cajamarca. Perú. 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Privada Telesup, Lima, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <https://repositorio.utesup.edu.pe/handle/UTELESUP/72>
- Coronel, T. R. (2020). Competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio en el Banco Ripley. (*tesis de licenciatura*). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado el 09 de 01 de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47252>
- Díaz, B. E., Vílchez, V. J., & Vásquez, H. K. (2019). SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO - CHICLAYO, LAMBAYEQUE, PERÚ. *REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA Para el Desarrollo - UJCM*, 5(10), 77-84. Recuperado el 22 de 11 de 2022, de <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/157/140>
- Escuela Europea de Excelencia. (04 de 08 de 2016). *NUEVAS NORMAS ISO ES UNA INICIATIVA DE ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA*. Recuperado el 25 de 01 de 2022, de Recursos humanos: la ISO 9001: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>
- Esteban, N. N. (24 de 06 de 2018). *Tipos de Investigación*. (U. S. Guzmán, Ed.) Recuperado el 28 de 01 de 2022, de CORE: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Feria, A. H., Matilla, G. M., & Mantecón, L. S. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? *Didasc@lia: Didáctica Y educación*, 11(3), 62–79. Recuperado el 12 de 06 de 2022, de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992/997>
- Galicia, A. L., Balderrama, T. J., & Edel, N. R. (10 de 2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(2). Recuperado el 10 de 06 de 2022, de <https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>
- Garcés, S. H. (2020). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, 2020. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, 2020

- García, G. J., Durán, S. E., Hernández, J. C., & Moreno, M. E. (22 de 12 de 2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *Revista de investigación SIGMA*, 05(2), 8-22. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v5i02.1251>
- GlobalSuite Solutions. (05 de 03 de 2020). *Cumplimiento*. Recuperado el 25 de 01 de 2022, de ¿Que son la normas ISO?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>
- González, Á. M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Ibero Americana de educación*(29), 85-103. Recuperado el 26 de 01 de 2022, de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie29f.htm>
- Guzmán, C. K. (2021). Plan de competencias digitales para el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Sociedad de Beneficencia Chiclayo. *Maestría en Gestión Pública*. UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO, Chiclayo. Recuperado el 09 de 06 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78123>
- Hernández, P. H., Barrios, P. I., & Martínez, S. D. (2018). Gestión de la calidad elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criteri Libre*, 16(28), 179-195. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Hernández, S. R., Hernández, C. C., & Baptista, I. P. (2015). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Paulina, M. T. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 22 de 11 de 2022
- Jaramillo, A. P. (2019). Efectos de un programa de desarrollo para la mejora de la competencia en atención al cliente en los socios estratégicos del área de admisión en una universidad privada de la ciudad de Piura. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10313>
- Laruta, A. C., & Humpire, Q. E. (2017). Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Desempeño Laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Peru. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5887>

- Lora, G. H., Castilla, P. S., & Góez, F. M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. Recuperado el 12 de 01 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>
- Meza, B. E. (15 de 12 de 2017). ANÁLISIS EN LA PERCEPCIÓN DEL GÉNERO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL SECTOR INDUSTRIAL - MEXICO. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 8(2). Recuperado el 06 de 06 de 2022, de <https://mail.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/208/142>
- Muñoz, M., & Soto, F. (08 de 06 de 2017). Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador. (C. E. House, Ed.) *Revista Publicando*, 4(10), 223-248. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/488/pdf_314
- Navarro, A. L., Vega, G. K., Luján, J. G., & Lopez, C. D. (2022). Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en una entidad del Estado, Piura 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4069-4088. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.vxix.xxx
- Orbe, G. M., & Ordoñez, E. C. (24 de 08 de 2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, extension Cañar. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(7), 10-27. Recuperado el 06 de 06 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575264>
- Organizacion Internacional del Trabajo OIT. (2020). *Peru, impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Oficina de la OIT para los Paises Andinos. OIT. Recuperado el 09 de 01 de 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Pashanasi, A. B., Gárate, R. J., & Palomino, A. G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174. doi:<https://www.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pazmiño, A. M., Sisalema, M. W., & Noboa, L. G. (2020). La importancia del capital humano y su base legal dentro de las organizaciones. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 99 -

112. Recuperado el 15 de 12 de 2022, de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n1/2631-2786-rcuisrael-7-01-00099.pdf>
- Proaño, V. D., Gisbert, S. V., & Pérez, B. E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 50-56. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Quintana Atencio, D., & Tarqui Mamani, C. (2020). Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú. *Archivos de Medicina*, 20(1), 123-132. doi:DOI: 10.30554/archmed.20.1.3372.2020
- Restrepo, Z. A. (2017). El constructivismo, la metacognición y el pensamiento complejo como estrategia tripartita para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las competencias laborales. *Certiuni Journal*(3), 47-65. Recuperado el 25 de 01 de 2022, de <http://uajournals.com/ojs/index.php/certiunijournal/article/view/262>
- Reyes, G. M. (2019). LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO PÚBLICO DE CHICLAYO 2018. *MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS*. UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO ESCUELA DE POSGRADO, Chiclayo. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5668>
- Rodríguez, M. K., & Lechuga, C. J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rojas, L. C. (2021). Gestión del trabajo remoto y el desempeño laboral en la Biblioteca Nacional del Perú - 2020. *PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA*. Escuela de Pos Grado Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53992>
- Rojas, P. J., & Izaguirre, T. D. (2020). Ausentismo laboral: Una realidad preocupante en Perú y Sudamérica. *SCIÉENDO*, 23(1), 71-77. doi: DOI: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.011>
- Sanchez, P. S., & Herrera, A. (30 de 06 de 2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 24(2), 133-146. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Thomson Reuters Argentina. (09 de enero de 2020). *Gestión del talento 2020: desafíos para el área de Recursos Humanos*. Recuperado el 09 de enero de 2022, de Soluciones fiscales, contables y gestión: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales->

contables-gestion/blog-empresas/gestion-del-talento-2020-desafios-para-el-area-de-recursos-humanos.html

- Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Instituto de Investigaciones. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera, B. A., & Blanco, A. A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(74), 25-44. Recuperado el 11 de 01 de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v29n74/0121-5051-inno-29-74-25>
- Vicente, H. N., & Chávez, G. M. (22 de 01 de 2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. (E. d. Tacna, Ed.) *Veritas et Scientia*, 8(2), 1202 - 1210. doi:<https://doi.org/10.47796/ves.v8i2.137>

ANEXOS

ANEXO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Plan de mejora continua de competencias laborales	Proaño et al. (2017) explica el plan de mejora continua de competencias laborales, como una fórmula sustentada en la filosofía del perfeccionamiento del Kaizen (método japonés para surgir de las cenizas de la segunda guerra mundial) y el Ciclo Deming, cuyo fin es eliminar los residuos, mejorando la calidad de los procesos en el corto plazo, para obtener resultados positivos y rápidos; dicha fórmula contiene un conjunto de acciones planificadas, organizadas, integradas y sistematizadas, buscando la transformación orientada a obtener calidad en el proceso de desarrollo de competencias laborales.	La gestión de la mejora continua permitirá verificar el avance de los resultados obtenidos en las actividades designadas a través de sus dimensiones permitiendo el desarrollo de competencias laborales.	Diagnóstico de la problemática	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del proceso en función al direccionamiento estratégico. Diagnóstico del impacto en los objetivos. Establecer las causas y los efectos negativos a través del análisis estratégico. 	Ordinal
			Propuesta y planeamiento del plan de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Resultados del diagnóstico. Soluciones probables. Determinación de acciones y tareas. Revisión de la aplicación de las acciones, Establecer indicadores. Contar con una base de datos. 	
			Implantación y seguimiento concurrente	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad e información. Ejecución de acciones y tareas. Seguimiento concurrente según los indicadores. Verificación del cumplimiento del plan según lo proyectado. Valoración del plan. 	
			Evaluación de toda formula aplicada	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del plan de evaluación. Ejecución del plan. Informe de los resultados. 	

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Valores finales	Tipo de variable	Escala de medición
Desempeño laboral	Alles (2016) ilustra e indica que el desempeño laboral es la suma de las habilidades, conocimiento y actitudes que despliegan los colaboradores dentro de la organización definidas en función a los intereses de la organización.	Con el objetivo de medir la variable desempeño laboral, se aplicará un cuestionario de 15 preguntas a la muestra de estudio, que contienen las dimensiones del presente estudio, para ser respondidos en escala de Likert.	ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración. Orientación a resultados. Comunicación efectiva. Aprendizaje continuo. Motivación. Adaptabilidad Confianza en sí mismo 	1 2 3 4 5 6 7	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ALTO MEDIO MÍNIMO 	CUANTITATIVA	ORDINAL
			CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la industria y el mercado. Nivel de conocimientos de los servicios y productos. Conocimientos de planificación y organización. Calidad del trabajo y servicio. 	8 9 10 11				
			HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Autonomía. Capacidad de análisis. Confiabilidad profesional y técnica. 	12 13 14 15				

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA (ENFOQUE CUANTITATIVO)

Título: Plan de Mejora Continua de Competencias Laborales para Perfeccionar el Desempeño Laboral en la Empresa Ramos de María S.A.C.

Formulación del Problema	Objetivos	Técnicas e Instrumentos		
<p>¿Las deficiencias en el proceso de desarrollo de competencias, afectan el desempeño laboral del personal en la empresa Ramos de María S.A.C.?</p>	<p>Objetivo general: Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Demostrar que un plan de mejora continua de competencias laborales perfeccionará el desempeño laboral en la empresa Ramos de María S.A.C. OE2: Elaborar y aplicar el plan de mejora continua basado en el Kaizen japonés y el Ciclo Deming, que cuenta con una estructura de diagnóstico de la problemática (planificación), propuesta y planeamiento del plan de mejora (hacer), implantación y seguimiento concurrente (verificar), y evaluación de toda fórmula aplicada (actuar) para perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. OE3: Comparar los datos observados del pretest y el postest del desempeño laboral en el proceso de mejora continua del desarrollo de competencias laborales.</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p>		
	Hipótesis	<p>Instrumentos: Cuestionario</p>		
	<p>Si se aplica un plan de mejora continua, que tenga en cuenta el desarrollo de competencias laborales, entonces se perfeccionará el desempeño laboral del talento humano en la empresa Ramos de María S.A.C.</p>			
Tipo y diseño de la Investigación	Población y muestra		Variables y dimensiones	
<p>Aplicada Experimental (preexperimental) GE: O₁...X...O₂ Leyenda: GE: Grupo Experimental. O₁: Aplicación Pretest. X: Tratamiento. O₂: Aplicación Postest.</p>	Población:	Muestra	Variable independiente	Dimensiones
	PT: 32	GE:14	Plan de mejora continua	Diagnóstico de la problemática
				Propuesta y planeamiento del plan de mejora
				Implantación y seguimiento concurrente
				Evaluación de toda fórmula aplicada
			Variable dependiente	Dimensiones
			Desempeño laboral	Actitud
				Conocimientos
				Habilidad

ANEXO 03: INSTRUMENTOS

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por finalidad conocer los niveles del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ramos de María S.A.C. para las mejoras respectivas.

Marque con un "X" el grado de nivel para cada Ítems, Los valores son los siguientes:

- Valor 1 = Mínimo
- Valor 2 = Regular
- Valor 3 = Muy Bien, bueno
- Valor 4 = Máximo, mucho, alto

Nº ENCUESTA: _____

Edad: _____

Sección: _____

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Primaria	
	Secundaria	
	Técnico	
	Universitario	

Años de Servicio: _____

ITEM N°	INDICADORES	NIVELES				TOTAL
		1	2	3	4	
ACTITUD						
1	¿Colabora usted con grupos multidisciplinares o con otras áreas administrativas u operativas de la empresa, sin dejar de cumplir sus funciones?					
2	¿Estás seguro de llevar a cabo con éxito una tarea o de optar el modo adecuado para resolver un problema?					
3	¿Usted escucha adecuadamente, hace preguntas y expresa ideas en forma efectiva y exponiendo los aspectos positivos?					
4	¿Recaba información de valor, vivencias y experiencias de otros sumando la suya y la comparte con los demás en reuniones o conversaciones con la finalidad impartir y aprender nuevos conocimientos?					
5	¿Alienta, inspira y brinda confianza a sus compañeros para ejecutar tareas y acciones para cumplir objetivos?					
6	¿En situaciones de cambio disruptivo, usted logra adaptarse rápida y adecuadamente?					
7	¿Realiza cumple sus funciones y busca emprender nuevas tareas buscando la optimización de los recursos?					
CONOCIMIENTOS						
8	¿Entiende adecuadamente las necesidades y requerimientos de los clientes, predice las tendencias del mercado y sus oportunidades y determina las amenazas de las empresas competidoras y la ventaja competitiva de la empresa?					

9	¿Conoce usted ampliamente los temas y asuntos del área donde labora y comparte su experticia profesional a sus demás compañeros?					
10	¿Ha elaborado planes de acción priorizando las tareas en tiempo y recursos, orientando al logro de objetivos?					
11	¿Conoce bien los procesos administrativos y operativos de los servicios y productos que brinda la empresa?					
12	¿Conforma un equipo de trabajo y participa activamente logrando el objetivo común?					
HABILIDAD						
13	¿Actúa con rapidez cuando se presentan contingencias en el trabajo mitigando sus efectos, y propone alternativas y soluciones para prevenir las contingencias?					
14	¿Identifica las brechas y posibles contingencias, las analiza y plantea los hechos en un documento o diapositivas y los expone a sus superiores?					
15	En el área de trabajo donde labora ¿es considerado el referente técnico o profesional clave y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa?					

ANEXO 04: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: MBA Ricardo Rivera Tantachuco
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente – Universidad Nacional Toribio Rodríguez Mendoza
 1.3. Años de experiencia: 22 años
 1.4. Autor del instrumento: Cruz Nuñez Rolando Francisco

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre si y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.			X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
CONTEO TOTAL				30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez:

$$\frac{A + B + C}{30}$$

1

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena


 MBA Ricardo Rivera Tantachuco
 Administrador
 CLAD 18726

DNI: 17634312

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Dr. Jaime Laramie Castañeda Gonzales
 1.2. **Cargo e institución donde labora:** ASESOR FAG - GORE
 1.3. **Años de experiencia:** 18 años
 1.4. **Autor del instrumento:** Bach. Rolando Francisco Cruz Nuñez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Críterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.			X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
CONTEO TOTAL		0	0	30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez: 30/30 = 1

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena


 Dr. Jaime Laramie Castañeda Gonzales
 CLAD - 15348

DNI 41418490

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Mg. Pilar Angélica Machado Diez
 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Especialista Administrativo - Municipalidad Provincial de Piura
 1.3. **Años de experiencia:** 30 años
 1.4. **Autor del instrumento:** Bach. Rolando Francisco Cruz Nuñez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.			X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)		X		Redactar con términos menos técnicos y más coloquiales.
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
CONTEO TOTAL		0	2	27	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez:

$$\frac{A + B + C}{30}$$

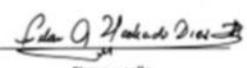
$$\frac{2 + 27}{30} = 0.96666$$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena


 Firma y sello
 Lic. C. Adm. Emp. / Mg. P.
 Nº Colegiado 4004 5745
 DNI 02626391

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Mg. Rocío Liliana Zevallos Aquino
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Contadora
- 1.3. Años de experiencia: 25 años
- 1.4. Autor del instrumento: Rolando Francisco Cruz Nuñez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre si y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.			X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
CONTEO TOTAL				30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez:

$$\frac{A + B + C}{30} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0.90 – 1.00	Validez muy buena
-------------	-------------------

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Firma y DNI
DNI 16483579

ANEXOS N° 5 MATRIZ DE DATOS

PRETEST																			
MATRIZ DE DATOS DE LA MUESTRA DE COLABORADORES DE LA EMPRESA RAMOS DE MARÍA S.A.C.																			
Plan de Mejora Continua de Competencias Laborales para Perfeccionar el Desempeño Laboral en la Empresa Ramos de María S.A.C.																			
	DIMENSIÓN 1 (ACTITUD)								DIMENSIÓN 2 (CONOCIMIENTOS)						DIMENSIÓN 3 (HABILIDAD)				
Colaborador	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	TOTAL 1	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	TOTAL 2	ITEM13	ITEM14	ITEM15	TOTAL 3	TOTAL GENERAL
1	2	3	2	1	2	3	4	17	3	3	3	4	3	16	2	2	2	6	39
2	1	3	3	2	1	2	3	15	3	3	2	3	3	14	3	2	1	6	35
3	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	2	3	3	14	3	2	2	7	40
4	2	2	1	2	3	2	2	14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	30
5	3	2	3	2	3	2	3	18	3	2	3	2	3	13	2	2	2	6	37
6	3	3	3	3	3	3	3	21	2	3	2	2	3	12	3	2	2	7	40
7	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	30
8	2	3	3	2	3	3	2	18	3	3	3	3	3	15	2	3	2	7	40
9	3	3	3	2	2	3	3	19	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	35
10	2	2	1	2	3	2	2	14	3	2	3	2	3	13	3	2	2	7	34
11	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	2	2	3	12	3	2	2	7	37
12	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	37
13	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	2	2	3	12	2	3	3	8	34
14	2	3	3	2	3	3	2	18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	34

POSTEST

MATRIZ DE DATOS DE LA MUESTRA DE COLABORADORES DE LA EMPRESA RAMOS DE MARÍA S.A.C.

Plan de Mejora Continua de Competencias Laborales para Perfeccionar el Desempeño Laboral en la Empresa Ramos de María S.A.C.

Colaborador	DIMENSIÓN 1 (ACTITUD)							TOTAL 1	DIMENSIÓN 2 (CONOCIMIENTOS)					TOTAL 2	DIMENSIÓN 3 (HABILIDAD)			TOTAL 3	TOTAL GENERAL
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7		ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12		ITEM13	ITEM14	ITEM15		
1	3	3	2	2	3	3	4	20	3	3	3	4	4	17	3	2	3	8	45
2	2	3	3	3	2	3	3	19	3	3	3	3	4	16	3	2	2	7	42
3	3	4	3	3	3	3	3	22	4	3	2	3	4	16	4	3	3	10	48
4	3	2	2	2	3	2	2	16	2	2	3	2	3	12	2	2	3	7	35
5	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	3	3	3	9	47
6	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	15	3	2	3	8	47
7	3	2	3	4	3	3	3	21	3	2	3	2	3	13	2	3	3	8	42
8	2	3	3	3	4	3	2	20	3	3	3	3	4	16	3	3	2	8	44
9	3	3	3	3	3	3	4	22	3	2	2	2	3	12	2	3	2	7	41
10	3	3	4	2	3	2	3	20	4	3	3	4	3	17	4	3	3	10	47
11	3	3	3	4	4	3	4	24	3	3	3	3	4	16	4	4	3	11	51
12	4	3	4	3	3	3	4	24	3	2	4	3	2	14	3	3	3	9	47
13	3	2	3	3	3	2	2	18	3	3	2	2	3	13	3	3	3	9	40
14	2	3	3	3	3	3	2	19	3	2	2	2	3	12	2	2	3	7	38

ANEXO 06: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PÚBLICA O PRIVADA CONSIDERADA COMO UNIDAD DE ANÁLISIS, ADEMÁS DE SER NECESARIO EL CONSENTIMIENTO O ASENTIMIENTO INFORMADO



Sechura, 01 de noviembre de 2022

Quien suscribe:
Sr. Jorge Edmundo Amaya Chunga
Representante Legal de la empresa Ramos de María S.A.C.

AUTORIZA: Permiso para recojo de información para ejecución de proyecto de investigación.

Por el presente, el que suscribe, señor Jorge Edmundo Amaya Chunga, representante legal de la empresa Ramos de María S.A.C. identificado con DNI N°03696347 **AUTORIZO** al estudiante: Cruz Nuñez Rolando Francisco, de la Maestría Gestión del Talento Humano y autor de la investigación denominada “**Plan de Mejora Continua de Competencias Laborales Para Perfeccionar el Desempeño Laboral en la Empresa Ramos de María S.A.C.**”, al uso de dicha información única y exclusivamente para contribuir a la elaboración de investigación con fines académicos, se solicita, garantice la absoluta confidencialidad de la información recabada.

Atentamente.



JORGE AMAYA CHUNGA
GERENTE GENERAL
RAMOS DE MARIA SAL

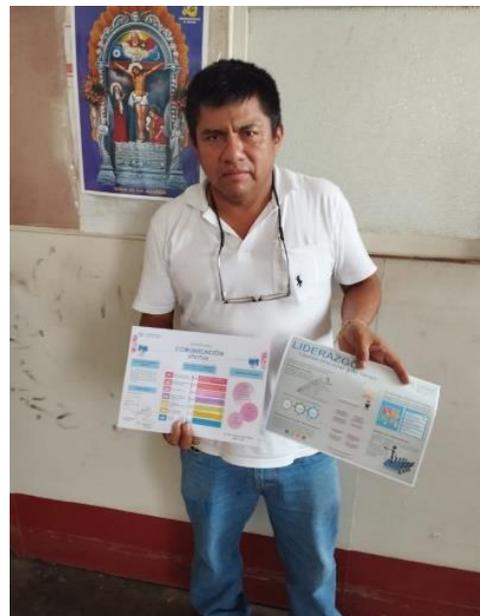
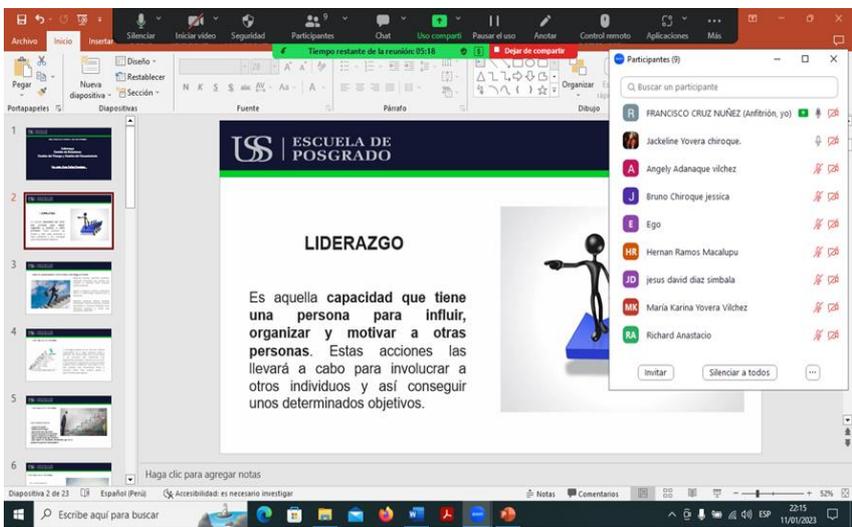
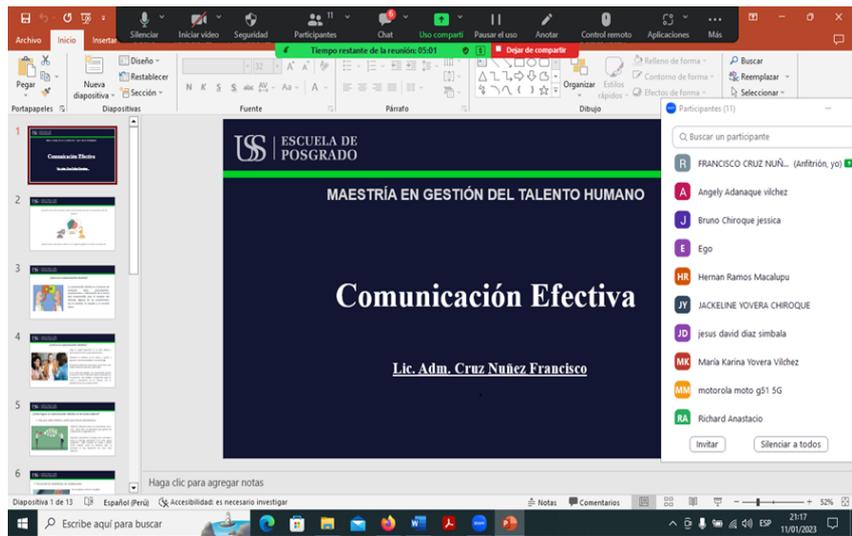
 Calle san francisco 118 - Sechura  ramosdemariasechura@gmail.com  970196251

**ANEXO 08: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN
(FOTOGRAFÍAS, IMÁGENES, CAPTURAS DE PANTALLA, ENLACES, TABLAS,
FIGURAS, ETC.)**

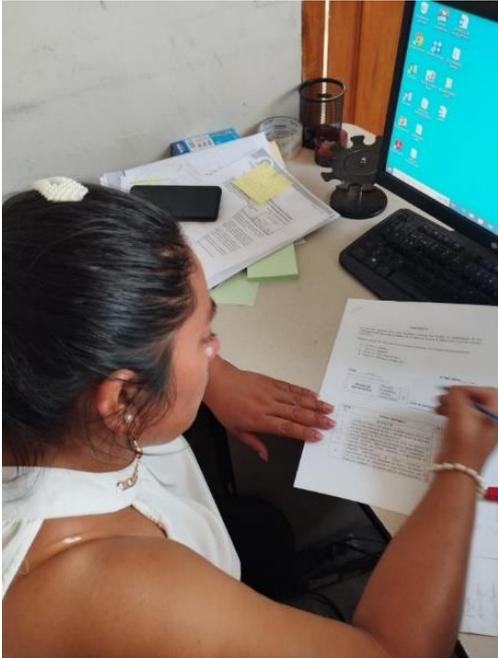
1. PRETEST



2. PLAN DE TRABAJO



3. POSTEST



ANEXO 09: ACTA DE REVISIÓN DE SIMILITUD DE LA INVESTIGACIÓN



ACTA DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE TESIS

Yo, ALFREDO CARLOS MANUEL RENDON ALVARADO, docente de la Escuela de Posgrado - USS y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 313-2022/EPG-USS, del estudiante CRUZ NUÑEZ ROLANDO FRANCISCO, titulada "PLAN DE MEJORA CONTINUA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RAMOS DE MARÍA S.A.C." de la Maestría EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 11%, verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud.

Por lo que, concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N°221-2019/ PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

CHICLAYO, 05 DE DICIEMBRE DE 2023


MS. ALFREDO CARLOS MANUEL RENDON ALVARADO
DNI N° 70083765