



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

### ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar el  
Desempeño Laboral en una empresa de transportes de la ciudad de  
Nuevo Chimbote – 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**Ingeniero Industrial**

#### AUTORES:

Cueva Lozano, Orlando Yamir (ORCID: [0000-0002-4890-1591](https://orcid.org/0000-0002-4890-1591))

Menacho Saboya, Rosyceli Ivette (ORCID: [0000-0001-7395-5981](https://orcid.org/0000-0001-7395-5981))

#### ASESOR:

Mg. Castillo Martínez, Williams Esteward (ORCID: [0000-0001-6917-1009](https://orcid.org/0000-0001-6917-1009))

#### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión empresarial y productiva

CHIMBOTE - PERÚ

2021

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicado a nuestro señor Jesús, quien nos dio la fe, fortaleza y salud para nuestro desarrollo profesional. A nuestros padres por su continuo apoyo para perseverar ante cualquier obstáculo. A nuestras familias y amigos que creyeron en nosotros.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo, nuestra alma mater, Escuela de Ingeniería industrial Sede Chimbote, a nuestros maestros, por nuestra formación profesional.

A nuestros padres, hermanos y familiares por su apoyo incondicional durante el transcurso de nuestra carrera profesional.

A nuestros asesores que nos guiaron y orientaron para lograr concluir el desarrollo de nuestra tesis, en especial al Mg. Williams Esteward Castillo Martínez, por su constante apoyo e impartirnos sus conocimientos.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	16
3.1. Tipo y Diseño de investigación .....	16
3.2. Variables y operacionalización .....	17
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	18
3.4. Técnicas instrumentos de recolección de datos .....	20
3.5. Procedimientos .....	21
3.6. Método de análisis de datos .....	23
3.7. Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS .....	26
V. DISCUSIÓN.....	39
VI. CONCLUSIONES .....	46
VII. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos</i> .....	21
Tabla 2. <i>Método de análisis de datos</i> .....	23
Tabla 3. <i>Resultado del diagnóstico visual</i> .....	26
Tabla 4. <i>Escalas valorativas del cuestionario 360 grados.</i> .....	31
Tabla 5. <i>Calificación por competencias del cuestionario 360 grados.</i> .....	31
Tabla 6. <i>Resultado del nuevo diagnóstico visual</i> .....	34
Tabla 7. <i>Nueva calificación por competencias del cuestionario 360°</i> .....	35

## Índice de figuras

Figura 1. Procedimiento .....	22
Figura 2. Nivel de desempeño laboral global del personal .....	27
Figura 3. Nivel de desempeño laboral del personal - eficiencia .....	28
Figura 4. Nivel de desempeño laboral del personal - eficacia .....	29
Figura 5. Nivel de desempeño laboral del personal - efectividad .....	29
Figura 6. Ciclo de capacitación .....	32
Figura 7. Seguimiento de los resultados .....	33
Figura 8. Nuevo nivel de desempeño laboral .....	36
Figura 9. Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - eficiencia .....	37
Figura 10. Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - eficacia .....	37
Figura 11. Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - efectividad .....	38

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral en una empresa de transportes, la gestión del talento humano por competencias va a permitir mejorar el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

La metodología empleada fue de carácter cuantitativo, de tipo pre experimental; la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población de estudio en la empresa de transportes.

En primera instancia, se aplicó una evaluación del desempeño laboral al personal de la empresa, encontrándose que el desenvolvimiento y ejecución de las tareas por parte de los trabajadores era poco eficiente. Luego se procedió a aplicar la evaluación 360°, la cual expuso el bajo nivel de competitividad que tenía el personal de la empresa. Para darle solución a esta problemática, se desarrolló y aplicó un plan de capacitaciones orientado a impulsar las competencias del personal de la empresa. Se verificó el impacto positivo que tuvo esta propuesta de mejora sobre el rendimiento y nivel de aptitud del personal de trabajo; demostrándose el alto grado de influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

***Palabras clave:*** *Desempeño laboral, competencia, eficiencia, plan de capacitación*

## ABSTRACT

The present research work had the objective of evaluating the influence of human talent management by competencies on work performance in a transportation company, the application of human talent management by competencies will allow improving work performance in a transportation company, Nuevo Chimbote - 2021.

The methodology used was quantitative, pre-experimental; the sample consisted of the entire study population in the transportation company.

In the first instance, an evaluation of work performance was applied to the company's personnel, finding that the development and execution of tasks by the workers was not very efficient. Then we proceeded to apply the 360° evaluation, which revealed the low level of competitiveness of the company's personnel. In order to solve this problem, a training plan was developed and applied to boost the competencies of the company's personnel. The positive impact that this improvement proposal had on the performance and level of aptitude of the work personnel was verified, demonstrating the high degree of influence of human talent management on the work performance of the workers.

**Keywords:** *Work performance, competence, efficiency, training plan.*

## I. INTRODUCCIÓN

Años atrás se otorgaba un alto nivel de interés e importancia a distintos factores en el interior de una empresa, que se consideraban eran los primordiales para su éxito como la maquinaria, el capital financiero, el área, materiales y más; no obstante, tras continuos estudios y proyectos, se dio mayor consideración y envergadura al ser humano, y actualmente se aprecia a las personas como recurso fundamental para el triunfo empresarial (Hayes, 2016).

Durante mucho tiempo se ha venido preocupando solo por la eficiencia de la máquina, la cual es solo metal, como herramienta para sumar la productividad, pero esta idea era errónea, pues esto no apoyo mucho para conseguir aumentar los niveles de utilidad o rendimiento.

En la actualidad las empresas buscan conseguir un recurso humano que cumpla con las competencias específicas para tomar posesión de los puestos de trabajo, a pesar de ello, son escasas las empresas que conocen sus competencias y por lo tanto no es posible evaluarlas. Según actuales indagaciones universales, hechos en el ámbito de talento humano, se realza en el sentido de la gestión y su efecto en la sociedad tanto en el área genuina como en su exterior, y la insuficiencia de listeza a magnitudes generales, dando alcance a una suprema cuantía en los últimos 12 años, representando el 45%. Frente las demandas de modernas maestrías, fuerza de trabajo decadente, tenacidad del mercado profesional, posiciones diplomáticas, económicas y sociales por las que cruzan las compañías, se torna insustituible evolucionar estrategias que concedan a la empresa desde el punto talento humano, poder afianzar sus metas (Ramírez et al. 2019).

Con todo, son muy pocas las empresas que trabajan por competencias laborales, al considerar al personal, se permite su crecimiento laboral y el beneficio de ambas partes. Estas competencias acceden que las personas se desempeñen mejor en su área de trabajo (Púm, 2018).

La gestión del talento por competencias integra un artilugio imprescindible para el elemento humano como receta para conseguir transigencia en la empresa y



optimizar los procesos. Por eso es necesaria para buscar en el trabajador su auto-desarrollo, su diagnóstico nos permite potenciar las habilidades dentro de la organización que a su vez mejoran su fuerza de trabajo, crean superioridad competitiva en el sector, gracias a la realización eficaz de tareas asignadas (Sánchez, 2018).

Siendo así que en la empresa de transportes estudiada, se ha observado problemas relacionados con la insatisfacción y desmotivación de los empleados cuando realizan sus labores, e incluso trabajos deficientes y un mal desempeño; pues se ha presentado retrasos en las entregas de materiales con presunta identificación de un cuello de botella el cual dificulta con el cumplimiento de la entrega según el plazo acordado; pues se detectó personal nuevo que no cuenta con la capacidad y aptitudes adecuadas para desempeñar o ejecutar la tarea asignada, además que el personal no está conforme con la tarea que realiza.

Además, no hay un correcto desempeño por parte del gerente de la empresa respecto a acciones de liderazgo, ya que no establece un vínculo con el personal que les permita sentirse más comprometidos e involucrados con la empresa. Generando que durante la jornada de trabajo se cree un clima laboral tenso y bajo mucha presión, además de la ineficiencia en el servicio, provocando desconfianza, mala imagen hacia la empresa y la disminución en la preferencia del cliente. Estas son consecuencias de no establecer una adecuada gestión del talento humano; determinando las competencias y/o habilidades del individuo e impulsando así una mejor performance de los empleados en sus respectivos puestos y actividades de la empresa.

El problema de investigación que se planteo fue: ¿Cómo influye la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021?

El actual proyecto de investigación se justifica a causa de, su utilización como herramienta para la gerencia del cuerpo laboral y las competencias innatas en un ambiente profesional para dar solución a una problemática relacionada con la asignación de deberes y el performance del trabajador en una empresa de transportes en la ciudad de Nuevo Chimbote - Perú.

En el ámbito social, la examinación de habilidades y diversas capacidades y la mensuración de la forma como llevan a cabo sus funciones las personas en un clima laboral es primordial por ser una empresa donde se efectúa trabajos que involucra al recurso humano, para el transporte y entrega de materiales; en oficina, llevar los registros con los proveedores, también los trabajadores que realizan mantenimiento y verifican el correcto funcionamiento de los vehículos de carga, en la cual se puede aprovechar al máximo el potencial humano y satisfacer con mayor prontitud las necesidades de la sociedad. Además, se indagará los indicativos que poseen más relevancia en la administración por competencias en el interior de la empresa, otorgando la preeminencia precisa al medio intangible de la institución.

A nivel laboral, esta investigación se vuelve importante dentro del plan organizacional, dado que actuará como una herramienta que analizará la gestión de personas y sus competencias para el máximo desenvolvimiento laboral. Con esto se podrá tener un mejor manejo del personal, quienes desarrollaran el progreso de sus competencias con esfuerzo propio y meritorio, la cual ayudará a aumentar la productividad de los trabajadores, por ende, generará mayor rentabilidad empresarial y aumento significativo sus utilidades.

A nivel económico, como se mencionó al gestionar correctamente a los trabajadores, es decir sus habilidades, aptitudes o experiencias, se obtiene un mejor resultado en el trabajo el cual desempeñan, y esto se ve reflejado en las ganancias y resultados económicos que recibirá la empresa.

Por conveniencia, El manejo de habilidades profesionales es un instrumento ideal para la dirección de los recursos humanos, primordialmente en la elección de personal como en la calificación del rendimiento proporcionado por los trabajadores. Por eso, esta investigación, estimo crucial descubrir aquellas competencias que poseen los colaboradores de una empresa de transportes en la ciudad de Nuevo Chimbote; pues estos facilitarán conocer, describir y examinar las habilidades, dones, saberes y características del personal en sus labores diarias, enfocados en un desempeño profesional a base de resultados.

Valor académico, La investigación servirá como respaldo aquellos investigadores por empezar y trabajos futuros que muestren inclinación en ahondar y/o suplementar el tema desarrollado.

El objetivo general planteado: Evaluar la influencia de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

Como objetivos específicos se plantearon: Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano y determinar el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021. Analizar las competencias laborales de los trabajadores y desarrollar la evaluación de 360 grados en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021. Proponer medidas de mejora sobre la gestión por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

Teniendo como hipótesis general de investigación: La aplicación de la gestión del talento humano por competencias va a permitir mejorar el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En la pesquisa de precedentes se localizaron trabajos previos enlazados al referido proyecto de averiguación: Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral en una Empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021, los cuales servirán como fundamento teórico científico y que a continuación se presentan:

Castro, Luna y Erazo (2020), se plantearon como objetivo delinear un ejemplar de orientación del Talento del personal, con el propósito de elevar el rendimiento de los funcionarios en la entidad financiera. Siendo así que se pudo generar valor y elevar en un 25% la capacidad de respuesta a las necesidades exigentes que requiere la entidad financiera, se registró un aumento del 12% en la satisfacción de los clientes, mejoró el clima laboral de la sociedad en general y se reduce la rotación de empleados dentro de las áreas de trabajo; es así que los autores concluyeron que con la adecuada guía de gerencia enfocado en las aptitudes de los trabajadores resalta las necesidades de la organización, y mediante competencias se potencia el recurso humano, además permite a la entidad la optimización de los recursos, todo eso en conjunto permite generar ventajas competitivas y se incrementa la productividad logrando que sus resultados sean mucho más óptimos.

También, Vera y Blanco (2019) tuvieron como fin descubrir los requerimientos de coordinación del talento de cada miembro de su personal que manifiestan las pequeñas y medianas empresas del sector servicio en Barranquilla, Colombia, y planear pautas que les indique la manera de como beneficiar a la organización, mediante los hallazgos encontrados al implementar la propuesta se obtuvo respecto a la gestión de organización: el implemento de un manual de competencias, candidatos y trabajadores competentes; sobre la gestión del desarrollo: una evaluación de competencias e ideas de perfeccionamiento de los asistentes; y respecto a la otorgación de valor añadido referente a la tutela realizada por el departamento de recursos humanos centrándose en las habilidades mostradas por los jornaleros, mecanismos para la gestión de

talento humano basado en competencias. Quienes concluyeron que el modelo propuesto de GTH fortalece la fuerza y rendimiento laboral, aprecia las competencias de cada trabajador ejercidas, en ese sentido la GTH es considerada una herramienta para la integración de personal calificado para una u otra tarea, siendo necesarias algunas técnicas como la organización, orientación y control del factor humano.

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018) su objetivo fue asegurar la repercusión que puede llegar a originar la gestión del talento humano respecto a la mejoría en aspectos como la dirección pública y el actuar de los obreros. Sus resultados facilitaron confirmar que frente a un coeficiente R2 de Nagelkerke de 44,4% y 28,4% el mando de las destrezas del activo humano es acertado, incidiendo en los beneficios y ventajas que aportan a la gestión pública y desenvolvimiento laboral de los trabajadores. Concluyendo así que la GTH interviene en la sistematización pública referente a la dimensión de evaluación de los operarios de la administración; además, el índice de Nagelkerke descubre el grado de poder de 31.0% sobre la variable expuesta.

Pantoja (2020) en su indagación expuso como objetivo crear reflexión acerca de la gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, para después ceder recursos a la serie de operaciones de construcción de un patrón de juicio organizativo que consienta calcular la aportación de los espacios respectivos para efectuar la gestión del talento existente a la estrategia. Resultando que la cooperación de las zonas de gestión humana a los efectos del negocio está sujeto a varios agentes que demandan con carácter de urgencia la observación y análisis desde un punto de vista sistémico; concluyeron que en las mipymes colombianas el terreno de GTH pueden establecerse como un arma de impulso de recursos internos y en yacimiento de potencial, en la forma como se compongan, en el propósito de generar valor en la organización como un sistema integral.

Reyes, Gutiérrez y Sotelo (2020) se plantearon como meta decretar los lazos entre la GTH y el actuar laboral del personal administrativo de la Municipalidad

Distrital de Chancay. Siendo así que se aplicó la herramienta de recolección de datos (cuestionarios) a un grupo de trabajadores para diagnosticar la situación, entonces se obtuvo como hallazgos los vínculos existentes entre las variables, el dónde se halló una similar correlación a  $R = 97,1\%$  sopesado como un altamente fuerte positivo grado de correlación. Se manejó la confrontación referente a hipótesis con el nivel estadístico Rho de Spearman, donde se halló un  $p\text{-valor} = 0,000$  aseverando la hipótesis alternativa a un nivel de significancia del 5%; es así como concluyeron que se puede asegurar la existencia de un estrecho y significativo contacto entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.

Casa (2015) en su investigación se propuso descubrir la el vínculo existente entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. Es así como sus resultados fueron una afirmación con una manifestación de confianza de 95% demostrando que sí existe una relación significativa entre la primera variable gestión por competencias y la segunda variable desempeño laboral, además utilizando el coeficiente de Pearson se obtuvo un valor de correlación de 0,555 que existe entre ambas variables, lo que llega suponer una correlación positiva moderada; concluyendo de esta manera que a pesar del alto nivel de influencia y relación entre ambas variables no se está dado la importancia necesaria al momento de la selección de personal.

Checalla y Pajuelo (2018) su objetivo fue proponer la orientación por competencias de su personal para de esta manera mejorar el rendimiento ocupacional en Universidad los Ángeles de Chimbote Católica, filial. La indagación fue aplicada, de tipo experimental con diseño pre experimental. Sus resultados fueron que después de haber sido aplicadas las estrategias de gestión se consiguió un incremento del 50% en el rendimiento profesional; así es como concluyeron el predominio del peor grado sobre las dimensiones del desempeño laboral, además la adaptación de estas técnicas de gerencia que

tienen principios en las competencias, repercute en la suma de la ejecución de actividades asignadas a los asalariados de la Universidad los Ángeles de Chimbote católica, filial Chiclayo.

En cuanto a las teorías relacionadas al tema, el término competencia, hace alusión a un óptimo desenvolvimiento y obtención de habilidades, destrezas, valores y múltiples inteligencias; la confluencia de todos los agentes mencionados, contribuyen a desempeñar de manera correcta la tarea asignada (López, 2016).

De manera concreta, en noción funcional y noción psicológica, que se refieren al establecimiento de variables en base a los ideales de eficiencia, pues las dos fases de competencia tanto psicológica como funcional conciernan las características personales o las facultades laborales, que tienen por obligación el aseguramiento de cumplir de manera eficiente con las tareas o funciones encargadas (Amadeo, 2016).

Las competencias están agrupadas según los conocimientos (saber) y cómo aplicarlos (saber cómo), demostrar lo que puede hacer (mostrar cómo) y el desempeño (hace).

Saber: son evidencias del conocimiento, qué sabe el individuo.

Saber cómo: Hace alusión a la forma de actuar ante la evaluación de procesos y la resolución de problemas.

Mostrar cómo: Se trata de una demostración con hechos.

Hace: Es la actuación o desempeño de las capacidades o conocimientos (Ferreirós et al. 2018).

Las competencias laborales son objetivos trazados y herramientas fundamentales de desempeño. Son aprendizajes, destrezas, vivencias al igual que actitudes que conservan el personal influyendo en su realización en el seno de la empresa. Tales son innatos a las personas y usualmente tienden hacer medidos y potenciados con el objetivo de aumentar el despliegue de la empresa y el trabajador (Martínez, Burgos y Meza, 2016). A su vez, Moreno y Silveira (2015) la define como "la capacidad del individuo para desarrollarse de manera óptima profesionalmente y dominar la serie de faenas que demanda el puesto

de trabajo. Las variantes tecnológicas y de organización, el nacimiento de modernas índoles de trabajo, nos dirigen y fuerzan a enfocarnos con mayor énfasis en las capacidades que presenten cada individuo, en su juicio de manejo de ciertas situaciones, lo que nos aparta de los planteamientos tradicionales que se conocía como puestos convencionales, abriendo paso a un moderno planteamiento”.

Adicionalmente, Ochoa, Jáuregui, Gomes, Ruiz y Lasio (2017) mencionan que la competencia laboral representa la probabilidad de lograr el éxito en el desarrollo y ejecución de una tarea o función asignada, es una habilidad medible, real y demostrable. Las autoras hacen énfasis respecto a que las competencias o aptitudes pueden ser examinadas, ejecutadas, moldeadas y cuantificadas, de acuerdo a los beneficios que otorgue el trabajo de un individuo referente a conseguir el progreso esperado en su ámbito profesional (p.24).

Fierro (2017) clasifica las competencias laborales como: conductista, funcionalista y constructivista. Los rasgos individuales se complementan con la línea que alude a la conducta, el estrecho vínculo entre el personal y sus deberes con la línea funcional, las conductas claras y propias unidas con la línea conductual y de carácter constructivista. Los parámetros de tarea con la línea funcional.

La corriente conductista coloca sus cimientos en el análisis del performance para determinar parámetros de medición dirigidos al despliegue del personal y se sustenta en las exploraciones que resaltan cada una de las características del individuo, orientadas a desempeños superiores. El patrón de carácter conductista plantea sus bases en el registro detallado de las aptitudes profesionales que muestre el sujeto, para luego trasladarla y promover mayores índices de eficiencia en el interior de la entidad.

La corriente funcionalista dirige las habilidades registradas partiendo del reconocimiento de los lazos con anterioridad realza entre problema-solución resultado. De esta forma, el modelo de régimen funcionalista se asocia directamente con desenvolvimientos concretos y precisados que el individuo llega a manifestar en su cargo. Define competencias (Cadenas 2016), mediante



el mecanismo de recopilación y estimación de la información sobre los oficios y exigencias, ya sea en las peculiaridades de la función como en los requisitos que estas proponen al operario para lograr una mayor gratificación.

La corriente constructivista, estructura la índole de las idoneidades teniendo como sustento un conjunto de acciones para su progreso, se encuentran pautadas a los pasos de la corporación, es decir, a los estados de efectucción de las competencias y de puja continua de la transformación del servicio o producto; esta frecuencia juzga las mañas como la unión de intelecto y trayectoria laboral. Las cogniciones de saberes se fraccionan en competencias más el historial, los conocimientos y los atributos que evidencian las figuras en el centro de oficio. Del modo que todo lo mencionado contribuyen a las jornadas diarias (Ortiz 2015).

Ahora bien, la gestión de estas lo define Correa (2016) como un utensilio del talento humano basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez relacionado con los frutos adquiridos por la sociedad empresarial. Todo esto es enmarcado bajo instrumentos de examinación e identificación de competencias, según criterios que conducen a una gestión del personal adecuada que ayuden a realizar con los progresos y metas planteadas por la empresa; siendo un compromiso que asumen todos los miembros para desarrollar sus labores con más eficiencia. Los pasos a seguir son: Desarrollo de carrera, identificar las asignaciones de puestos según las habilidades de cada miembro, alinear procesos selectivos por el nivel de competitividad, valuación del rendimiento enfocado a las capacidades profesionales, capacitación y desarrollo.

Alles (2019) menciona que las competencias son estrategias y aptitudes con las que cuenta un ser humano al tiempo de llevar a cabo sus responsabilidades laborales. Bajo esa lógica, la gestión o administración de esos aspectos conllevan a organizar y priorizar los diversos talentos de los participantes con los objetivos de la empresa, partiendo de la noción de diferenciar los rasgos destacables del copartícipe para un propio oficio y, según ello rediseñar la mecánica de integración y formación. De esta manera se crean ventajas sobre

las demás organizaciones, potenciando las mañas y tácticas de los auxiliares para el beneficio de la entidad (p.12).

Y finalmente la evaluación de competencias tiende a dirigir e impactar en los métodos de mejora orientados a la captación de saberes y experimentación en campo. Es un proceso de recolección de datos tocante a los registros del talento humano extendidos por una persona y son colacionadas con los contornos de facultades mandados por el puesto laboral, formándose un veredicto. Las competencias pertenecientes a las personas son evaluadas durante el proceso de selección de personal, y será continuo para calificar su rendimiento ejercido en el ambiente laboral, así como las probabilidades de crecimiento (Ríos y Herrera, 2017). Por ello algunas herramientas de evaluación han cobrado fuerza como la evaluación de 360°, nominada así por la función de abarcar cada uno de las escalas de un círculo de actores de alta relevancia que influyen en el clima laboral de una entidad (Sapién et al. 2016). La metodología de 360 grados, es un instrumento de gerencia del activo humano que supone, partiendo desde los fines de organización, justipreciar las posiciones y la manifestación de valores que conceptualizan la forma como cada persona realiza su tarea.

Pretende dar a los empleados una visión más completa sobre su actuar frente a la realización de sus funciones. Teniendo las perspectivas desde todos los niveles de jerarquías de todos los ángulos: supervisores, socios, inversionistas, empleados, usuarios internos, etc. Así todos pueden evaluar las competencias. Por lo que (Correa et al. 2017) fija a la evaluación de 360° como un compendio gráfico permisivo a la supervisión de todos los empleados en un mismo escenario. Tiene objetivos que cumplir, por ejemplo: Llevar registro del performance de cada uno de los sujetos de estudio analizados según sus distintas capacidades exhibidas, localizar zonas de conveniencia del individuo, y llevar a efecto hechos contundentes para precisar la exhibición de los trabajadores.

Otra herramienta es el modelo DISC, el cual es un test de descubrimiento de personalidad, es utilizado con frecuencia en el ámbito laboral pues permite

conocer el perfil actitudes de una persona y determinar si se ajustan al puesto que las organizaciones disponen, además permite manejar los mecanismos de reclutamiento de una forma más práctica y más efectiva como filtro de selección (Manzo y Rivera 2020). Crea evidencias donde se indica las fortalezas y posibles áreas de auto-desarrollo; cuenta con cuatro agentes de conducta que delinea el artilugio: D (Drive) - Dominante: capacidad de empuje, I (Influence) - Influyente: interés y habilidad para relacionarse con la gente, S (Steadiness, Stability) - Estable: constancia, persistencia, C (Consciousness, Compliance) - Cumplidor: conciencia del deber y obediencia (Gil y Núñez 2017).

El Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés) llega a ser un diagnóstico, el cual identifica los 16 tipos de personalidad. Gracias a esta herramienta es posible saber, posteriormente habiendo detectado la clase de carácter y temple, cuáles vendrían a ser las habilidades más impulsadas de cada persona, qué puntos son los candidatos para devenirse como los ideales para cada empleado (Chulvi, Gonzáles y Mulet 2015). El test MBTI reflejan las cuatro preferencias básicas: Extrovertido (E) - Introverso (I): dónde las personas prefieren enfocar su atención; Sensorial (S) - Intuitivo (N): describe cómo las personas prefieren recibir información; Racional (T) - Emocional (F): Describe cómo las personas prefieren tomar decisiones; Calificador (J) - Perceptivo (P): Describe cómo las personas prefieren enfrentarse al mundo exterior.

La fundamentación teórica de la siguiente variable, el desempeño son aquellos comportamientos que suele relacionarse con al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que alcanza de acuerdo a su habilidad y a su esfuerzo, en el aspecto laboral se refiere a las acciones obradas por los empleados que pueden adoptar una postura importante relacionado los fines de la empresa, además que podrían ser calculados (Chávez 2014).

El desempeño Laboral se divide en dos ángulos: el proceder del círculo de trabajo y el accionar de alto grado del empleado; es la manera en que los obreros concretan sus responsabilidades o deberes. Contando como fundamento al estímulo para la materialización la situación actual y el crecimiento de la asociación, con mayor razón ya que el activo humano es

considerado como agente crucial en un satisfactorio rendimiento, vigilancia y dirección de las funciones por ejecutar (Salas, Hernández y Pérez 2014).

La puntuación del desenvolvimiento laboral es un proceso que tiene como finalidad realizar una tasación de carácter cualitativo y cuantitativo, interpretado por los jefes inmediatos, del rango de operatividad con los que cuenta los operarios al realizar sus actividades. Es un proceso para determinar el rendimiento en la jornada, y formular estrategias de superación (Guartán, Torres y Ollague 2019). Los factores del proceso de evaluación son: La calidad de Trabajo: Proporciona documentación con los requisitos exigidos. Mide la precisión, sobriedad, entendimiento y provecho en las misiones confiadas. Cantidad de Trabajo: Satisface las metas propuestas en el trabajo, cumpliendo con los decretos recibidos y por iniciación propia, hasta su finalización.

Conocimiento del puesto: Calibra el grado de saberes y comprendimiento de funciones a efectuar. Entiende los requerimientos adecuados para ejercer las obligaciones del puesto.

Planificación. Establece los mandatos de la jornada con el objetivo de consumir los plazos y utiliza a los subalternos y los arbitrios con eficiencia. Fija objetivos y prioridades a fin de evitar problemas a futuro.

Control de costos. Regula los costos y concede las metas presupuestarias y de provecho.

Relaciones con los compañeros: Conserva a sus aliados respecto a temas como los deberes, demandas, proyectos, resultados y los inconvenientes; apoya al equipo.

Relaciones con el supervisor: Informa al supervisor sobre los niveles de avance y de las deficiencias que puedan presentarse.

Relaciones con el Público: Prescribe, preserva y mejora los vínculos con el personal fuera de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los dependientes: Orienta a los subalternos en la realización de los oficios que están bajo su cargo y hacen un seguimiento para aseverar los frutos esperados.

Otra manera de evaluación del desempeño son: Cuantía de los directivos: es el proceso de calificación hecho por el jefe, la autovaloración: se refiere a la

evaluación de uno mismo respecto a su propio desenvolvimiento, medición por partes iguales: esta clase de valía es realizada entre personal del mismo rango de autoridad, evaluación de los subordinados: lo hacen los empleados de la empresa a sus superiores, tasación por parte de los clientes: es la apreciación que surge de los clientes hacía la entidad o persona que brindo el servicio (Del toro, De Miguel y Reyner 2016).

Para llevar a cabo el cálculo del desempeño se debe plantear un conjunto de indicadores que servirá para el análisis y la medición de agentes como el rendimiento, la productividad o cualquier tipo de capacidad que consideremos de alto impacto en nuestra organización. Los ID han sido creados con la finalidad de establecer los factores cuantitativos en las variadas combinaciones. La propuesta que brinda los ID es realizar un análisis en la base de datos para esclarecer los hallazgos los grados de desempeño laboral. Los indicadores tienen dos clasificaciones:

Señalizadores estratégicos sus aspectos son que cuantifican el rango de obediendo los objetivos con las políticas que poseen las empresas, contribuye a rectificar o endurecer una serie de tácticas y la guía del buen uso de los recursos. También tienen impacto de forma directa en las maniobras y en los lugares de enfoque de las organizaciones.

Los Indicadores de gestión, miden la consumación de los procesos y el progreso obtenido, abarca información respecto a las actividades y su estructuración (Del Cioppo y Bello 2018).

Por otro lado, la gestión por competencias influye además de las variables antes descritas, en los resultados del clima laboral, ya que se trabaja con el capital humano y los componentes que intervienen en su manejo. El clima laboral es o hace referencia a la atmosfera o clima de trabajo formado por un grupo de características materiales e inmateriales que se hallan dispuestos en cualquier corporación, siendo influyente en el proceder, estimulación y reacciones de sus integrantes y, por tanto, a la práctica en conjunto de la asociación. Puede ser distinguido y especificado por los participantes de la institución y medido a

través de la observación y otras medidas objetivas. Conforme esta interpretación, se cavila que el clima laboral es fundado en el formato en que todos de miembros de una compañía reseñan su escenario o panorama de trabajo, de acuerdo con una colección de dimensiones conectadas con el ser, el equipo y la misma entidad; dependiendo del nivel de clima laboral existente en dicha empresa los procesos o servicios se pueden clasificar de calidad o no (Bordas 2016, p.13).

Pérez (2020) alcanza a afirma al entorno ocupacional en las empresas como el principio clave para el sostenimiento empresarial y la productividad, pero un gran dilema existe entre los empresarios, y es cómo combinar desarrollo, productividad y buen clima laboral al mismo tiempo, y esto se logra a través de: empatía, trabajo en equipo y liderazgo. Trabajar en equipo, todos apoyándose para cumplir con los mismos objetivos organizacionales y con excelente sistema de liderazgo se logra obtener gran rendimiento para la empresa y lo más importante se consigue colaboradores eficaces, capacitados y complacidos. Como también, los sistemas tácticos para tener una positiva atmosfera laboral son: Un lugar de amparo, adaptabilidad y transigencia en el hábitat de trabajo, felicitar las pequeñas o grandes victorias de los trabajadores, facilitar la independencia de los colaboradores, fundar y fomentar proyectos de instrucción y preparación; coordinar actividades al exterior. Con esto se busca crear un área de trabajo satisfactorio, un ambiente agradable donde el trabajador pueda desarrollarse y desempeñar sus labores de la mejor manera posible (p.5).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y Diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Gabriel (2017) sostuvo que la variedad de tipos de investigación se define de acuerdo al propósito o finalidades perseguidas por el autor puesto que, se adaptan clasificaciones por su naturaleza, carácter y finalidad debido a que se derivan los diversos estudios según la forma de recopilar datos, el proceso de su análisis y entre otros factores.

El presente proyecto tuvo un enfoque cuantitativo, ya que presentó un análisis de datos cuantificados para probar nuestras hipótesis establecidas previamente y obtener un resultado numéricamente comprobado; como los registros de desempeño del personal y el nivel de competitividad, posteriormente se diseñaron herramientas estadísticas que fueron validadas positivamente.

Por otro lado, Lozada (2014) aseguró que una investigación puede ser de tipo básica o aplicada, la primera se caracteriza por partir de la literatura y formular nuevas teorías y conocimientos. Al contrario, la última tiene como objetivo generar conocimiento a partir de la aplicación directa, es decir enlaza la teoría y el producto (resultado), tiende a validar la teoría con la práctica.

En cuanto a la tipología de investigación la vigente tesis fue aplicada, porque usó conocimientos y se implementó la práctica basada en investigación, presentando un conjunto de procesos secuenciales y datos cuantificados, posteriormente se hizo uso de los conocimientos que se adquirieron.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

García y Sánchez (2021) manifiestan los diseños de investigación son la estructura y estrategia que se usara para obtener respuestas y resultados con mayor conocimiento científico válido, se debe de elegir el que se

adapte más al problema que se ha planteado bajo el enfoque y objetivo de estudio.

Por lo tanto, se decidió manejar un diseño de investigación Pre experimental, debido a que se orienta al uso de distintas herramientas o tácticas para poner a prueba y evaluar deliberadamente una variable de interés.

Según (Fernández et al. 2014) el estudio Pre-experimental parte de su fin por probar una hipótesis comparando un grupo de individuos al que se adjudica el tratamiento, monitoreando en la indagación, observación y valorización de las referencias intelectuales; con otro al que no se le sobrepone ningún tipo de procedimiento, evidenciándose el resultado y/o producto que se consigue con el estudio.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Miranda y Villasís (2016) nominaron a la variable independiente como la variable con la cual se podrá experimentar y maniobrar con el fin de colocarla a prueba con el propósito de verificar una hipótesis. Y la variable dependiente la definieron como la característica cuyo desenvolvimiento se ve influenciado por la variable independiente. Es aquella que se cuantifica con el objetivo de interpretar los resultados. Las variables consideradas en este escrito fueron: Gestión por competencias (variable independiente) y desempeño Laboral (variable dependiente).

#### **➤ Gestión por competencias**

- **Definición Conceptual**  
Herramienta estratégica basada en los resultados de los empleados y a su vez a los de la empresa; catapultada a una magnitud mayor las habilidades en consonancia con las demandas de operación; asegura el crecimiento y gestión de las posibilidades de incremento de los individuos (Correa, 2016)



- Definición Operacional  
Tratamientos de activos humanos concerniente a: Escogencia de Personal, instrucción y acrecentamiento, y redes de recompensa (Casa, 2015)

➤ **Desempeño Laboral**

- Definición Conceptual  
Es el modo como enteramente los obreros llevan a término sus quehaceres o labores. Contando como sostén principal a la incitación la cual aprueba poner a efecto la realidad y la prosperidad de la organización (Salas, Hernández y Pérez, 2014)
- Definición Operacional  
Es la mantención de la efectividad en diferentes ambientes, evalúan el desempeño según las cualidades, manifestaciones de ánimo, asimismo la tolerancia laboral (Chávez, 2014)

La matriz de operacionalización de variables se encuentra en el Anexo N° 1.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población de una investigación está formada por la serie de todos los casos y/o elementos que están relacionadas con el estudio o que participan del fenómeno que fue mencionado y delimitado en el análisis del problema de investigación (Arias, Villasís y Miranda 2016). Hace referencia al universo, conjunto o la totalidad de factores sobre los que se investiga o hacen estudios.

Para los autores se conceptualiza población como “un conjunto finito o infinito de componentes con peculiaridades similares para los cuales serán detallados y servirán en las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Además de ser partidario y asequible para la selección de la muestra que obedece una colección de juicios decididos con anterioridad.

- Criterios de inclusión: Se incluyeron a los individuos de ambos sexos que formen parte y sean personal activo de la empresa, es decir aquellos que se desarrollen en alguna área y ejecuten tareas manuales. Además, que cuenten con más de 3 años de antigüedad laboral.
- Criterios de exclusión: Se excluyeron a todos los que por una u otra situación no pudieron contestar o someterse a los instrumentos de recolección de datos.

En ese sentido, la población de esta indagación estuvo constituida por 40 integrantes del grupo laboral.

La muestra parte de la población, es una porción representativa o ramificación que parte del universo total en que se desarrollará la investigación. Se focalizan en la distinción de los participantes del estudio. Esta se saca en concordancia con el problema y el diseño de la tesis. Para escoger la muestra se empieza por fijar la unidad de análisis, es decir, dónde y con quién se realizará la recolección de los datos (Otzen y Manterola 2017). Para la presente investigación, la muestra estuvo compuesta por todos los miembros de la población.

Para Otzen y Manterola (2017) el muestreo de una investigación cumple con la función de determinar que parte de una realidad en estudio, o sea la población, debe examinarse con la razón de hacer deducciones sobre dicha población. Existen dos tipos principales de muestreo: el aleatorio o probabilístico, estos acceden a conocer la posibilidad que los individuos estudiados tienen de ser considerados en la muestra por medio de una elección al azar. Y el no aleatorio, también conocido como no probabilístico, la selección de los sujetos de análisis dependerá de ciertas características, criterios, etc.

En base a ello, se consideró realizar un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia; siendo el factor decisivo los criterios de inclusión y exclusión.

La unidad de análisis según Otzen y Manterola (2017) son el o los sujetos, individuos o la razón; es decir el “qué” o “quién” será medido en un estudio.

En concordancia a ello, la unidad de análisis de este estudio estuvo conformada por todos los integrantes que complementan el tamaño de la muestra.

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

#### **3.4.1. Técnica**

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de investigación para la primera variable fueron la encuesta, la entrevista y observación. Para la segunda variable se hizo uso igualmente de la encuesta y observación. Se realizaron mediante su aplicación a los trabajadores de la empresa.

#### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de medición que se aplicaron para la primera variable fueron el cuestionario para examinar la gestión por competencias de los trabajadores. Para la medición se utilizó la escala Likert. También se hizo uso de la guía de entrevista, dirigida a los altos directivos con el fin de conocer las exigencias que requiere cada puesto de la empresa.

Para la segunda variable, nuevamente se usó un cuestionario para medir el desempeño laboral que presentó el personal que labora en la empresa. Se encontró en la escala Likert. Y también se hizo uso de la guía de observación de campo con la cual se analizó el desempeño y/o desenvolvimiento de los colaboradores y así tomar medidas que conduzcan a la correcta ejecución de sus funciones; y posteriormente al desarrollo del proyecto marcar una mejora o aumento.

A continuación, se exponen las técnicas e instrumentos que se usaron para la evaluación de cada una de las variables, los cuales deben contener ciertas características que aseguren su eficacia y efectividad al momento de utilizarlos como medios de recopilación informativa necesaria, para darle solución al problema planteado al ser ejecutado a la muestra de estudio; por lo que por conveniencia fueron validados mediante juicio de expertos. En tal sentido, para el proyecto investigativo presentado, la validación y confiabilidad de los instrumentos se llevaron a cabo por la modalidad de juicio de expertos.

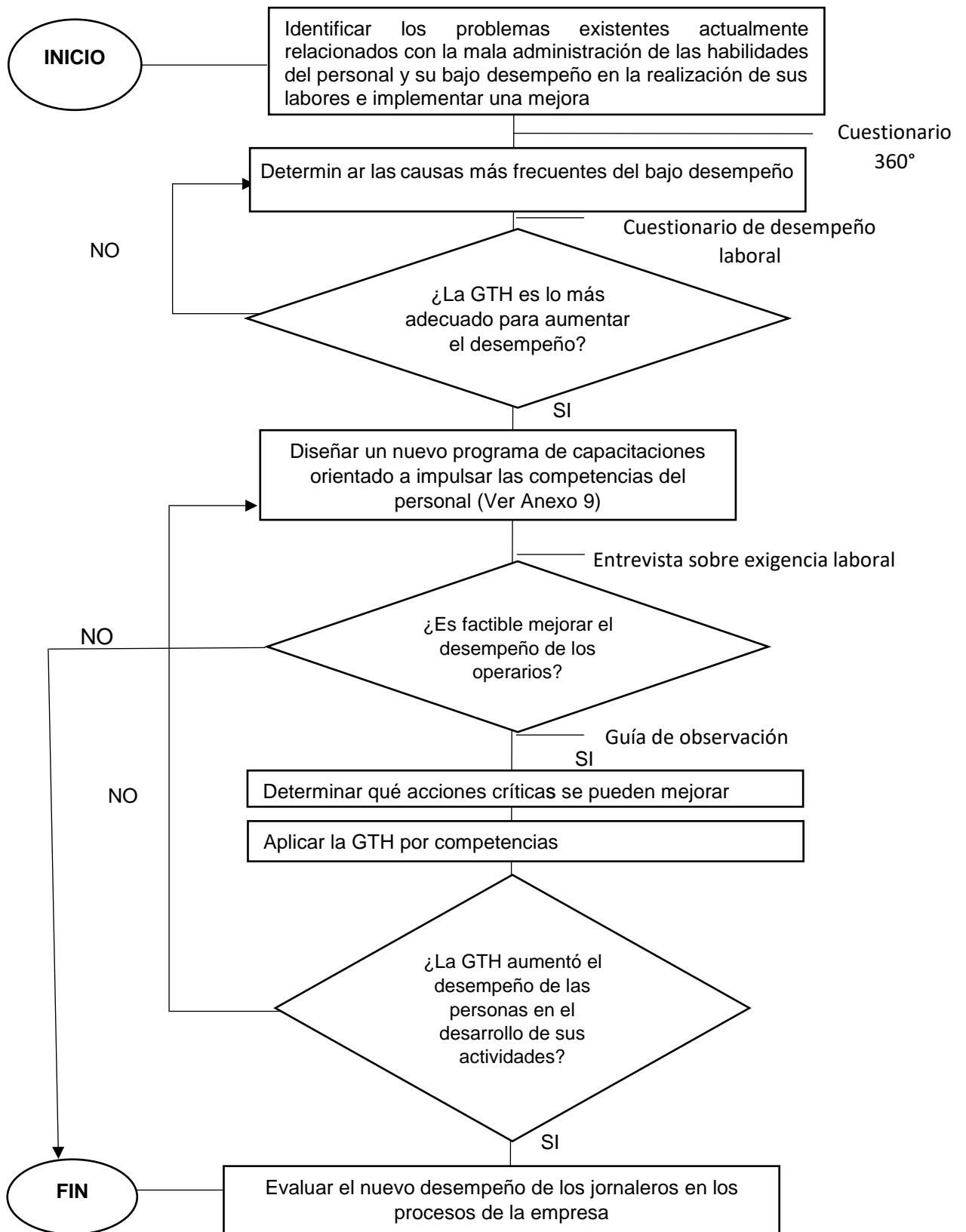
**Tabla 1.** *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Gestión por competencias	Encuesta	Cuestionario	Áreas de trabajo de la empresa
	Entrevista	Guía de entrevista	Área de gerencia de la empresa
Desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario	Áreas de trabajo de la empresa
	Observación	Guía de observación de campo	Áreas de trabajo de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.5. Procedimientos**

En la figura 1 se muestra el procedimiento esquematizado gráficamente referente a la serie de pasos que se ejecutaron para el desarrollo y la factibilidad de la presente investigación, basado y tomando como cimientos a los objetivos del estudio, permitiendo organizar y planificar las diversas acciones en conjunto con los instrumentos, que fueron requeridos para el futuro resultado.



**Figura 1.** Procedimiento

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6. Método de análisis de datos

En la tabla 2 se demuestra las técnicas e instrumentos que se manipularon en el análisis de información para cada uno de los objetivos con la información conseguida.

**Tabla 2.** *Método de análisis de datos*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Técnica De Procesamiento</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Resultados</b>
Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano y determinar el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021	Observación	Guía de observación de campo	Conocimiento previo del desenvolvimiento y/o desarrollo de las tareas profesionales por parte de los operarios
	Encuesta	Cuestionario de desempeño laboral	Primer vistazo de la situación inicial referente al desempeño de los trabajadores
	Entrevista	Guía de entrevista	Descripción y categorización de las capacidades individuales de cada trabajador
Analizar las competencias laborales de los trabajadores y desarrollar la evaluación de 360 grados en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021	Encuesta	Cuestionario de evaluación 360°	Diagnóstico colectivo de las competencias y nivel de aptitud de cada miembro de la compañía

Proponer medidas de mejora sobre la gestión por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021	Observación	Guía de observación de campo	Conocimiento del posterior desenvolvimiento y ejecución de las labores por parte de los operarios
	Encuesta	Cuestionario 360°	Revisión de la nueva situación de la gestión por competencias
		Cuestionario de desempeño laboral	Revisión del nuevo nivel de desempeño laboral

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.7. Aspectos éticos

En el caso de los aspectos éticos, para el presente proyecto de investigación se tomó en cuenta lo establecido por la normativa de la Universidad César Vallejo S.A.C., la cual ha sido expresada formalmente mediante la Resolución del Consejo Universitario N' 0126-2017-UCV. En ese sentido, para la ejecución de la investigación se consideró en todo momento el principio de honestidad, estipulado en el Art- 6 de la resolución, es decir, que durante el desarrollo del proceso investigativo toda acción fue transparente, sin alterar en ningún momento resultados, sin presentar información falsa y respetando las fuentes originales que se hayan consultado. De la misma manera, se tuvo en cuenta el art. 14, que delimita las acciones referentes a la publicación de las investigaciones y que orienta a los autores a ejecutar la investigación habiendo obtenido previamente una autorización explícita de la empresa o entidad para

la recolección de datos y para la divulgación de resultados; de esta manera se asegura que en ningún momento la empresa o entidad se vea perjudicada.

Por otro lado, también se debe considerar que la presente investigación se sujetó a lo estipulado en el art. 15 de la resolución, la cual establece la política anti plagio y que compromete a los autores a citar, correctamente. Toda información parcial o completa que se haya extraído de cualquier fuente será debidamente citada con la mención del autor propietario.



#### IV. RESULTADOS

En el siguiente capítulo se dio respuesta al primer objetivo específico: Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano y determinar el desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

Consecutivamente, se desarrolló la aplicación de la primera herramienta, Guía de observación de campo; para la previa visualización de la situación y la ejecución de las labores.

**Tabla 3.** Resultado del diagnóstico visual

Ítems	Sí	Tal vez	No
1. El trabajador se presenta puntualmente a la actividad	28%	40%	33%
2. Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada	33%	30%	38%
3. Cumple con la indumentaria requerida.	28%	40%	33%
4. Elabora sus actividades a tiempo y de forma correcta	35%	40%	25%
5. Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo	23%	30%	48%
6. Verifica que la maquinaria funcione correctamente	48%	25%	28%
7. El espacio donde trabaja es el adecuado	38%	33%	30%
8. Desarrolla sus funciones debidamente	40%	30%	30%
9. Cumple los pasos establecidos para la tarea asignada	38%	33%	30%
10. Demuestra responsabilidad en su trabajo	35%	33%	33%
11. Comparte su experiencia ayudando a sus compañeros	35%	30%	35%
12. Observa si sus compañeros realizan sus funciones correctamente	25%	35%	40%
13. Distribuye correctamente su tiempo	30%	23%	48%
14. Aprovecha responsablemente las herramientas de trabajo	33%	33%	35%
15. Prioriza su puesto de trabajo frente a otras situaciones	30%	33%	38%
16. Tiene una idea clara de sus responsabilidades	40%	28%	33%
17. Presenta respuesta oportuna ante algún imprevisto	30%	33%	38%
<b>TOTAL</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>35%</b>

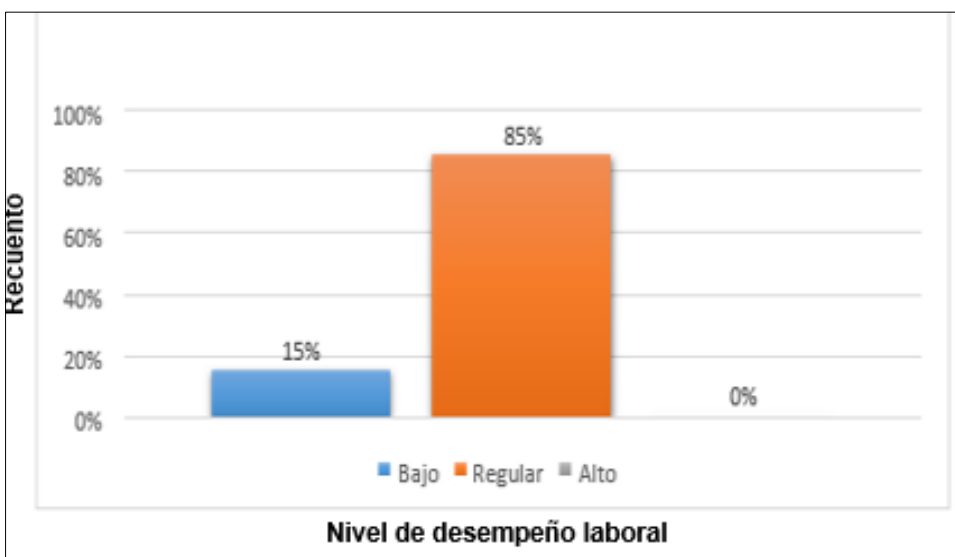
**Fuente:** Elaboración propia

Se obtuvo un diagnóstico de la situación sobre la realidad problemática de la empresa, la cual se encontró con dificultades y carencias respecto al desempeño laboral de su personal. Esto se vio reflejado en los porcentajes hallados y especificados en la tabla 3, de los cuales se encontró que el 35% no cumplía con los aspectos fijados en el instrumento utilizado referente a un

satisfactorio desempeño laboral. Además, el 32% de la muestra evaluada contaba con una conducta irregular y poco estable que pueda garantizar una contribución eficiente respecto a las tareas que se deben llevar a cabo en la empresa. Por otro lado, solo un 33% realizaba sus funciones asignadas de manera correcta y colaborando con las metas de la empresa.

El segundo instrumento utilizado de acuerdo al primer objetivo específico, fue el cuestionario de desempeño laboral, el cual mostró el nivel de desempeño con el que contaban los participantes de esta población de estudio. A continuación, se muestra las escalas evaluativas del instrumento: Desde el intervalo de 72 a 168 se le consideró un nivel de desempeño laboral bajo, desde 169 a 264 un nivel regular, y desde 265 a 360 un nivel de desempeño alto.

Al ejecutar el instrumento se obtuvo los siguientes niveles de desempeño laboral del personal.



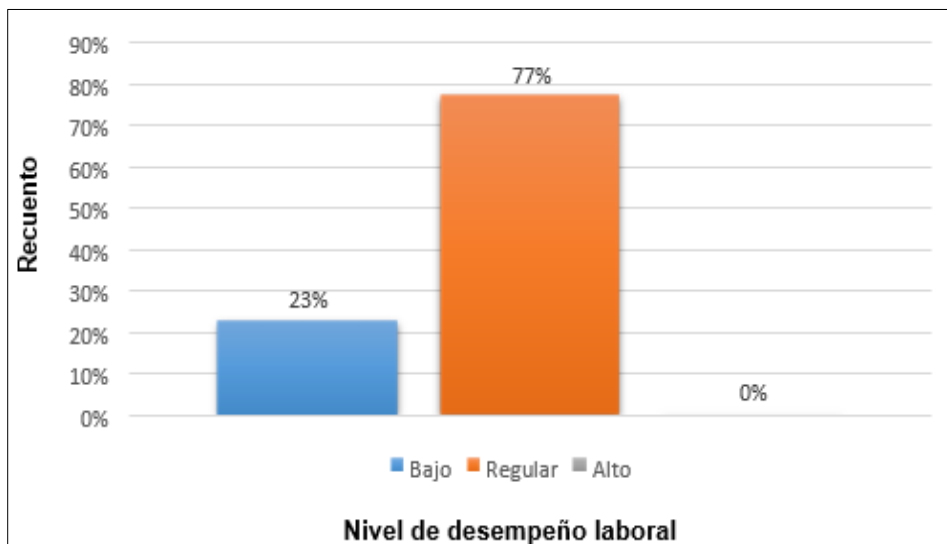
**Figura 2.** Nivel de desempeño laboral global del personal

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 2, puso en evidencia que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa estudiada, según los rangos de medición del instrumento evaluador, era poco destacable con un 85% en la escala regular y con presencia de un 15% en la escala baja, y además con una ausencia total

en la escala alta de desempeño laboral; lo que demostraba la incapacidad, poca preparación e interés de las personas al realizar sus actividades.

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores por dimensiones específicas; se consideró las siguientes escalas valorativas para la dimensión eficiencia: El intervalo de 26 a 60 se estima un rango bajo, de 61 a 95 se advierte regular, y de 96 a 130 se percibe como una categoría alta.

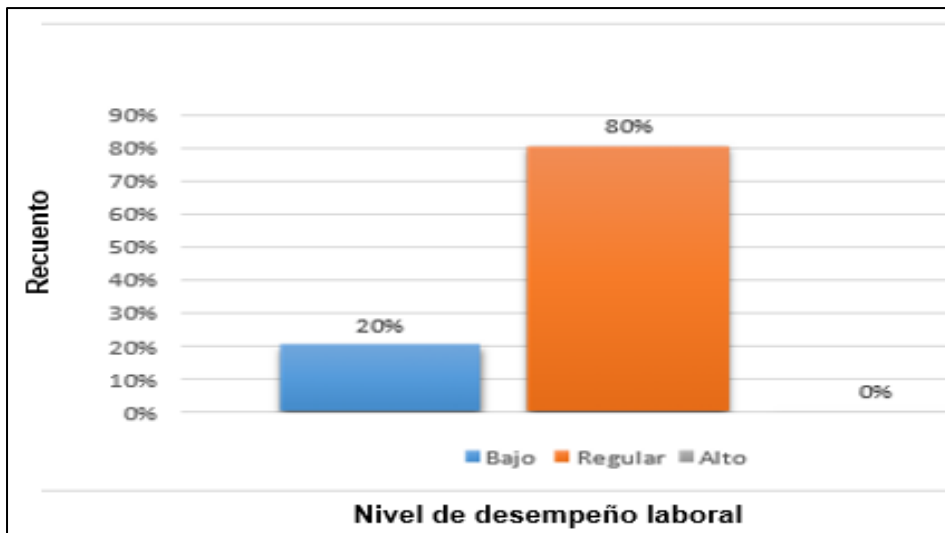


**Figura 3.** Nivel de desempeño laboral del personal - eficiencia

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 3, demostró que el desempeño de los colaboradores bajo la dimensión de eficiencia, según las escalas valorativas del instrumento, era para nada sobresaliente, ya que el 77% se mantenía en una conducta inestable sin visión hacia la mejoría; además el 23% poseía un nivel de eficiencia bajo y que debía ser urgentemente corregido.

También se respetó los siguientes grados de valor para la dimensión eficacia: El extremo de 15 a 34 se estima un rango bajo, de 35 a 54 se distingue regular, y de 55 a 75 se concibe como un nivel alto.

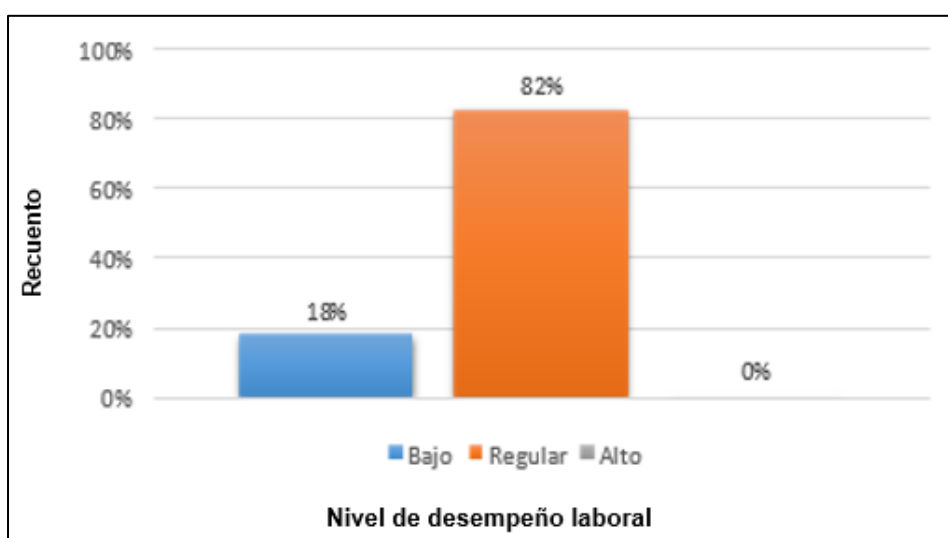


**Figura 4.** Nivel de desempeño laboral del personal - eficacia

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 4, reveló que el desempeño laboral bajo la dimensión de eficacia, según las escalas valorativas de la herramienta, el 80% se encontraba en una escala regular, es decir, presentaba inconvenientes que no les permitía desempeñarse de manera satisfactoria hacia los intereses de la empresa; también se evidenció un bajo nivel de eficacia con cerca del 20%.

Además, se suspeso los siguientes grados de valor para la dimensión efectividad: Desde el límite de 31 a 72 se aprecia un rango bajo, de 73 a 114 se distingue regular, y de 115 a 155 se concibe como un nivel alto.



**Figura 5.** Nivel de desempeño laboral del personal - efectividad

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 5, permitió visualizar que el desempeño laboral bajo la dimensión de efectividad era poco resaltante, ya que el 82% se encontraba en un nivel regular, siendo así que la gran mayoría desarrollaba sus funciones sin expectativas a lo destacable ya sea por falta de interés o por incapacidad; además el 18% concentraba un nivel de efectividad bajo. Cabe mencionar que existía una ausencia completa de nivel de efectividad alta y positiva.

El tercer instrumento del cual se hizo uso, fue la guía de entrevista, el cual mostraba los requerimientos del jefe encargado para con los colaboradores; según las preguntas que estructuran la guía mencionada, se logró rescatar la siguiente idea:

“Se requiere licencia de conducir vigente apropiada para vehículos de carga pesada, historial limpio de infracciones de tránsito, experiencia mínima de dos años. Los trabajadores de oficina: titulado de la carrera profesional de contabilidad o afines; experiencia mínima de un año, office avanzado. Los resultados han sido medianamente satisfactorios, sin embargo, el progreso se ve obstaculizado por deficiencias en el desempeño de algunos trabajadores. Debí contar con personal mejor capacitado y presto a cumplir con sus responsabilidades en cada puesto asignado; como también una integración con los colaboradores. Superviso ocasionalmente los puestos de trabajo para señalar errores por parte del personal; observando el desempeño, y revisando el cumplimiento de contratos de cada entrega realizada. Se trata a todos por igual y se le exige de la misma manera esperando los mejores resultados. Además, coordino una reunión por conferencia para analizar el estado de desarrollo de las funciones. Y considero que es suficiente con la remuneración que reciben como personal de trabajo en la empresa”.

Consecutivamente se dio respuesta al segundo objetivo específico: Analizar las competencias laborales de los trabajadores y desarrollar la evaluación de 360 grados en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021.

Escalas valorativas del instrumento:

**Tabla 4.** Escalas valorativas del cuestionario 360 grados.

Nivel de Calificación	Rango	Descripción
Calificación Alta (5)	4.6 a 5.0	Altamente desarrollada
Calificación promedio alta (4)	4.1 a 4.5	Desarrollada
Calificación general (3)	3.1 a 4.0	Aceptable
Calificación promedio baja (2)	2.1 a 3.0	Por desarrollarse
Calificación baja (1)	1.0 a 2.0	Nula

**Fuente:** Elaboración propia

Respetándose la naturaleza del cuestionario 360° que permitía recaudar la percepción del desempeño y nivel por competencias del personal de trabajo se expuso en la tabla los respectivos promedios determinados por el jefe, los invitados evaluadores, par (compañeros de trabajo) y la autoevaluación.

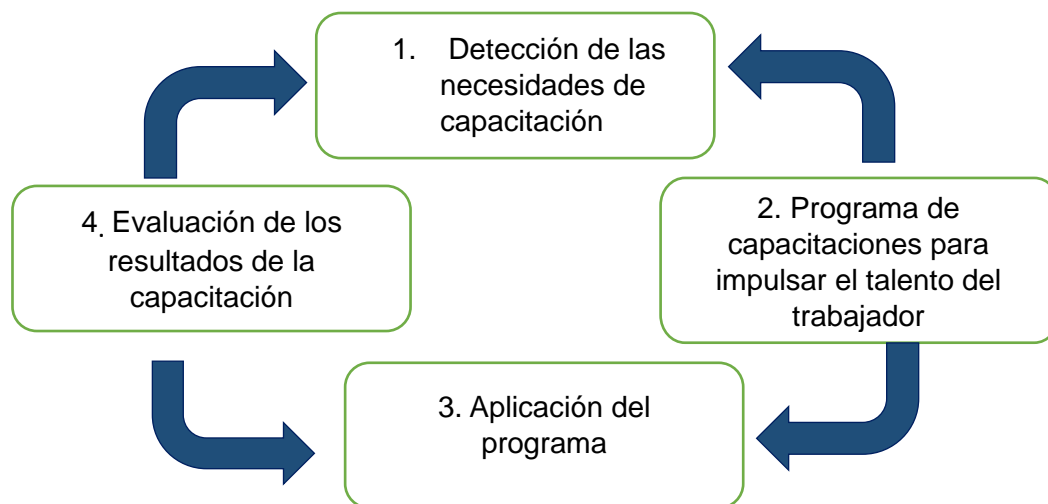
**Tabla 5.** Calificación por competencias del cuestionario 360 grados.

Promedio por competencias				
COMPETENCIAS	Invitados	Autoevaluación	Par	Jefe
Desarrollo de colaboradores	2.3	2.3	2.2	2.3
Trabajo en equipo	2.3	2.3	2.3	2.3
Planeación y control	2.2	2.3	2.2	2.2
Actitud de servicio	2.2	2.3	2.2	2.2
Toma de decisiones	2.2	2.3	2.2	2.3
Habilidades de comunicación	2.0	2.1	2.0	2.0
Tolerancia a la presión	1.9	1.9	1.8	1.8
Enfoque a resultados de calidad	2.3	2.3	2.2	2.2
Liderazgo	2.1	2.2	2.0	2.1
Competencias funcionales	2.1	2.2	2.1	2.1

**Fuente:** Elaboración propia

El personal de la empresa se encontraba con alarmantes deficiencias respecto a las principales competencias que se deben tener en el puesto de trabajo. Prevalció la escala valorativa “Por desarrollarse” (2.1 a 3.0) y también “Nula” (1.0 a 2.0), estando así demasiado lejos de cumplir las expectativas de progreso en la empresa.

Finalmente se expuso los resultados del tercer objetivo, Proponer medidas de mejora sobre la gestión por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral en una empresa de transportes, Nuevo Chimbote - 2021. El programa que consideramos apropiado para resolver la problemática de la empresa y fortalecer el nivel de las competencias del cuerpo laboral de la empresa se encuentra en el Anexo 10; el cuál consistió en una serie de capacitaciones y orientación al personal, desglosado en variados temas, con una cierta cantidad de horas especificadas, con la problemática a resolver, los objetivos, el beneficio que garantiza cada taller instructivo; todo ello con la finalidad de fortalecer las competencias del grupo humano de trabajo y mejorar su nivel de desempeño. Todas estas medidas son un estándar referente a gestión humana. Se realizó un seguimiento posterior a un período de tiempo necesario, a través de nuestros instrumentos de inspección para verificar el impacto positivo de estas acciones de mejora.

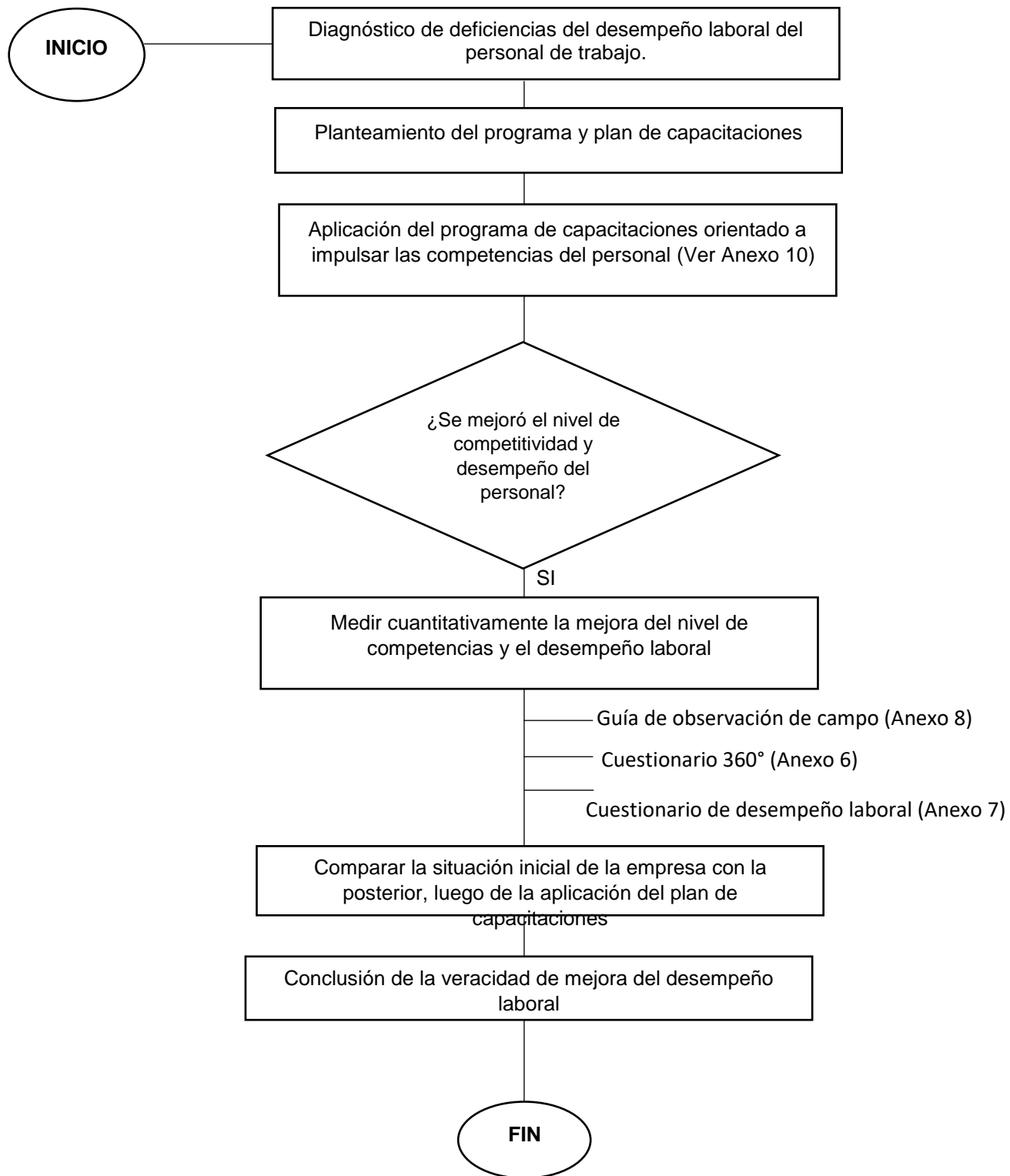


**Figura 6.** Ciclo de capacitación

**Fuente:** Elaboración propia

Se muestra el ciclo que rigió el programa de capacitaciones, por el que empezó con la detección de las deficiencias de los trabajadores y la necesidad de capacitación; luego de ello se planteó las medidas que serían necesarias para la estimulación de las habilidades del personal de trabajo, aplicándose el programa, posteriormente se evaluó la nueva capacidad del cuerpo laboral.

El plan de capacitaciones detallado se encuentra en el Anexo N° 2.



**Figura 7.** Seguimiento de los resultados

**Fuente:** Elaboración propia



Se evidenció la mejora esperada con los siguientes resultados.

Correspondiente a este tercer objetivo, se utilizó nuevamente la Guía de observación de campo; para la visualización de la nueva situación en la empresa.

**Tabla 6.** Resultado del nuevo diagnóstico visual

Items	Sí	Tal vez	No
1. El trabajador se presenta puntualmente a la actividad	93%	5%	3%
2. Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada	88%	8%	5%
3. Cumple con la indumentaria requerida.	80%	13%	8%
4. Elabora sus actividades a tiempo y de forma correcta	80%	15%	5%
5. Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo	83%	10%	8%
6. Verifica que la maquinaria funcione correctamente	83%	10%	8%
7. El espacio donde trabaja es el adecuado	83%	13%	5%
8. Desarrolla sus funciones debidamente	88%	8%	5%
9. Cumple los pasos establecidos para la tarea asignada	85%	13%	3%
10. Demuestra responsabilidad en su trabajo	90%	8%	3%
11. Comparte su experiencia ayudando a sus compañeros	85%	8%	8%
12. Observa si sus compañeros realizan sus funciones correctamente	80%	15%	5%
13. Distribuye correctamente su tiempo	90%	8%	3%
14. Aprovecha responsablemente las herramientas de trabajo	83%	10%	8%
15. Desatiende su puesto continuamente por situaciones personales	93%	5%	3%
16. Tiene una idea clara de sus responsabilidades	90%	8%	3%
17. Presenta respuesta oportuna ante algún imprevisto	90%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>86%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se obtuvo un diagnóstico de la nueva situación gracias al instrumento utilizado, donde se pudo demostrar que, tras las propuestas de solución aplicadas a la empresa, existe una mejoría respecto a los resultados pasados. Esto se vio reflejado en los porcentajes hallados y especificados en la tabla 6, de los cuales se resalta que el 86% cumplió con los aspectos precisados en el instrumento referente a un satisfactorio desempeño laboral. También, solo el 9% de la muestra evaluada contaba con una conducta irregular. Por otro lado, solo un 5% no se ajustaba a las demandas y exigencias de la organización.

El siguiente instrumento empleado nuevamente es el cuestionario 360° para la revisión del nuevo escenario respecto a las competencias trabajadas del grupo

humano laboral. Se expone la percepción de cada parte evaluadora como lo son el par, jefe, invitados y autoevaluación.

**Tabla 7.** Nueva calificación por competencias del cuestionario 360°

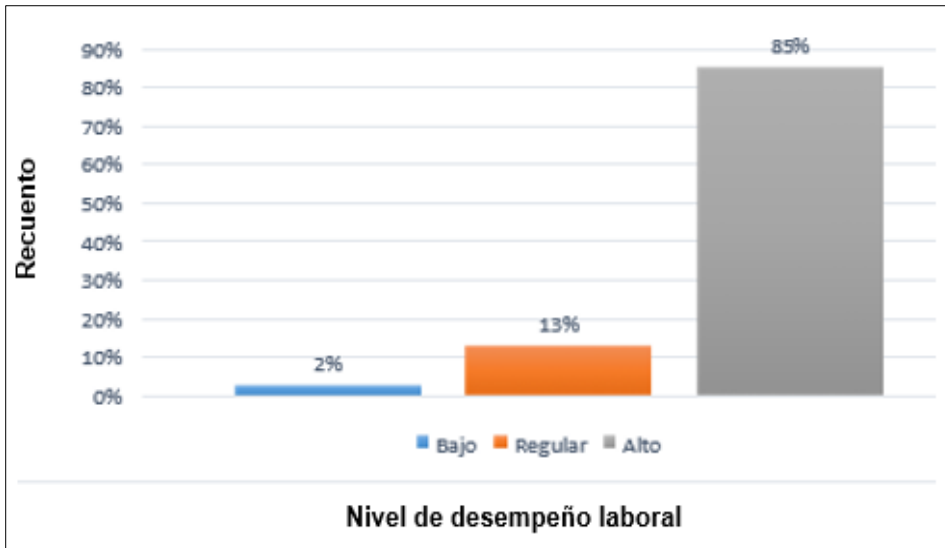
<b>Promedio por competencias</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Invitados</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Par</b>	<b>Jefe</b>
<b>Desarrollo de colaboradores</b>	4.3	4.5	4.5	4.5
<b>Trabajo en equipo</b>	4.3	4.5	4.5	4.5
<b>Planeación y control</b>	4.4	4.4	4.5	4.5
<b>Actitud de servicio</b>	4.5	4.6	4.4	4.5
<b>Toma de decisiones</b>	4.4	4.6	4.5	4.5
<b>Habilidades de comunicación</b>	4.5	4.5	4.6	4.5
<b>Tolerancia a la presión</b>	4.5	4.5	4.5	4.6
<b>Enfoque a resultados de calidad</b>	4.6	4.6	4.5	4.6
<b>Liderazgo</b>	4.3	4.5	4.5	4.5
<b>Competencias funcionales</b>	4.4	4.5	4.6	4.5

**Fuente:** Elaboración propia

Después de aplicar las medidas de mejora propuestas a la empresa, se logró el objetivo de incrementar el nivel de competitividad y aptitudes laborales indispensables de los trabajadores. Prevalció la escala valorativa “Desarrollada” (4.1 a 4.5) entre todos los miembros evaluadores; también se pudo visualizar la escala “Altamente desarrollada” (4.6 a 5.0) en algunas calificaciones emitidas por parte del círculo evaluador.

El último instrumento empleado, fue el cuestionario de desempeño laboral, el cual mostró el nuevo nivel de desempeño en sus funciones por parte de los trabajadores. A continuación, se delimitó las escalas evaluativas del instrumento: Desde el intervalo de 72 a 168 se le consideró un nivel de desempeño laboral bajo, desde 169 a 264 un nivel regular, y desde 265 a 360 un nivel de desempeño alto.

Al ejecutar el instrumento se obtuvo los siguientes niveles de desempeño laboral del personal.

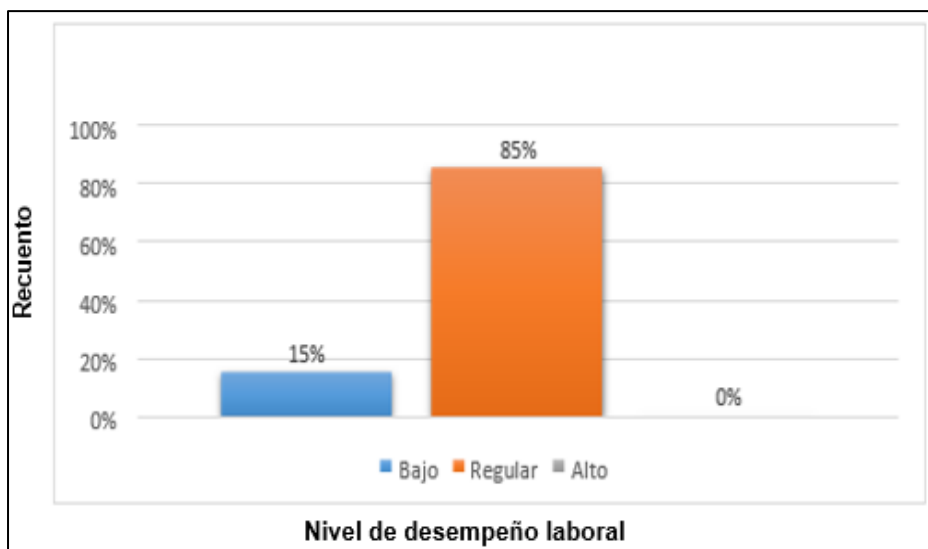


**Figura 8.** Nuevo nivel de desempeño laboral

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 8, expone el nuevo nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, donde resaltó que el 85% se encontraba en la escala valorativa alta; notándose la gran mejoría respecto a los resultados iniciales. Solo un 13% se encontraba en escala regular con expectativas hacia un nivel alto. Y solo un 2% estuvo en escala baja.

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores por dimensiones específicas; se consideró las siguientes escalas valorativas para la dimensión eficiencia: El intervalo de 26 a 60 se estima un rango bajo, de 61 a 95 se advierte regular, y de 96 a 130 se percibe como una categoría alta.

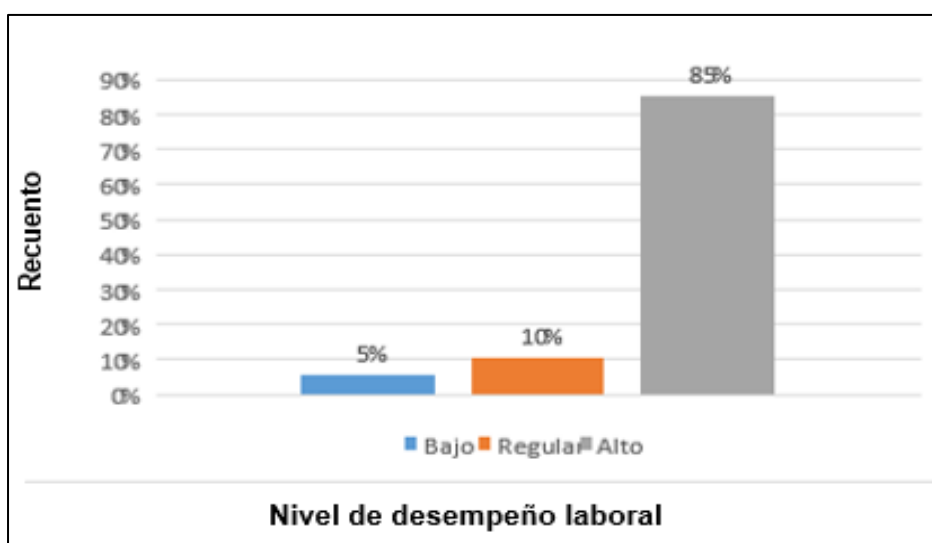


**Figura 9.** Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - eficiencia

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 9, nos demuestra que el desempeño del personal respecto a la dimensión de eficiencia, incrementó en comparación a la situación inicial antes de la aplicación del proyecto. El 80% del grupo humano de trabajo poseía un nivel alto de eficiencia; el 15% representa el nivel regular de eficiencia, y solo un 5% del personal tuvo un nivel bajo.

También se respetó los siguientes grados de valor para la dimensión eficacia: El extremo de 15 a 34 se estima un rango bajo, de 35 a 54 se distingue regular, y de 55 a 75 se concibe como un nivel alto.

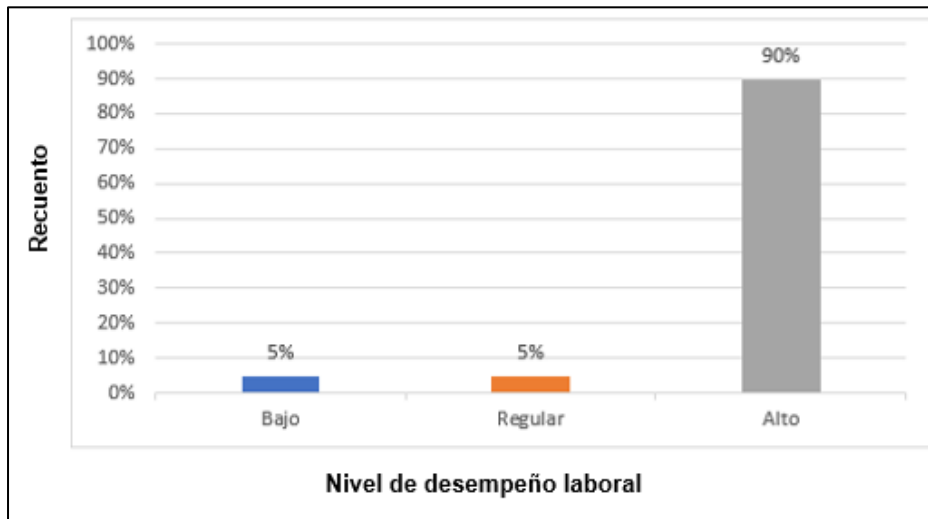


**Figura 10.** Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - eficacia

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 10, nos permitió visualizar el nuevo escenario en la empresa respecto a la dimensión eficacia. El 85% del personal destacó por tener un nivel alto en esta evaluación; el 10% estuvo en un margen de mejora y solo el 5% necesitó mayor empeño puesto que se encuentra en un nivel bajo.

Además, se sospeno los siguientes grados de valor para la dimensión efectividad: Desde el límite de 31 a 72 se aprecia un rango bajo, de 73 a 114 se distingue regular, y de 115 a 155 se concibe como un nivel alto.



**Figura 11.** Nuevo nivel de desempeño laboral del personal - efectividad

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 11, nos permitió conocer que la mejoría, en función a la dimensión efectividad, fue evidente. El 90% del personal de trabajo cumplió satisfactoriamente las expectativas en un nivel alto de efectividad; el 5% poseía un nivel regular y el aproximado restante debía aún esforzarse en su crecimiento competitivo.

## V. DISCUSIÓN

Gracias al método de la gestión del talento humano por competencias aplicado en esta investigación, los resultados identifican el incremento del desempeño laboral, es decir un mejor y satisfactorio rendimiento por parte del trabajador al realizar cada una de sus actividades y así evaluar la eficiencia y eficacia de la forma en que las realizan; esto se ve reflejado en que el nivel del desempeño alcanzó la predominancia de 85% en la escala alta, 13% en la escala regular y solo 3% en la escala baja; frente al escenario anterior donde se encontraba en nulidad en la escala alta, 85% en la escala regular y 15% en bajo. Nos respalda los resultados del estudio de Casa (2015), quién encontró una mejora del 81% de aumento en el desempeño laboral al desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal. Por lo tanto, se concluye, que es posible garantizar que, gracias a la gestión del talento humano, se podrá conseguir que el personal sea más eficiente y productivo durante el desempeño de sus funciones.

De igual manera, Castro et al. (2020) exponen con certeza que la presencia de gestión humana dentro de las empresas es de gran importancia para el crecimiento y posicionamiento dentro del mercado tan competitivo que tenemos actualmente, ya que se tiene mayor eficiencia en los principales procesos de producción o servicios de la empresa. En su estudio, obtuvo una percepción aprobatoria sobre esta dimensión en un 82%. Lo cual guarda concordancia con nuestros resultados obtenidos, donde se muestra que el nivel de eficiencia es 80%, alto; 15%, regular, y 5%, bajo. Por tanto, se puede concluir que, a un mejor manejo de la gestión del talento humano se tendrán mejores resultados en el grado de eficiencia del grupo humano de trabajo, ya que se contará con personal previamente evaluado y calificado para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible y que así contribuyan al cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa.

Al igual que, Pantoja (2020) en los resultados de su investigación, determina un alto grado de influencia que tiene la presencia de la gestión del talento humano

por competencias en un variado número de empresas. En su diagnóstico, se verificó la gran importancia que posee la gestión por competencias dentro de las organizaciones, pues contribuye a que el personal de trabajo sean personas capacitadas y aptas para desempeñar cada tarea asignada en su respectiva área de trabajo. En su estudio menciona un claro aumento en la dimensión eficacia de 82% sobre su situación previa. Coincide con Vera y Blanco (2019) al mencionar la vital importancia de este factor en las empresas de servicios, ya que contribuye claramente a su sostenibilidad, mediante sistemas de análisis y evaluación de resultados, enfocados a los parámetros fijos de desempeño laboral, obteniendo en sus resultados una aprehensión sobre esta dimensión de un 84%. Ambos estudios concuerdan con nuestros resultados referentes a la dimensión mencionada, donde conseguimos un 85% en la escala alta, 10%, regular, y 5% en la escala bajo. De ese modo, concluimos que los procedimientos de capacitación, seguimiento y control benefician a esta dimensión del desempeño laboral.

También este estudio obtuvo como resultados trabajadores mejor capacitados, y más efectivos en la ejecución de sus tareas. Donde nuestros resultados revelan un 90%, alto; 5%, regular, y 5%, bajo. Los cuales fueron semejantes a los de Guartán et al. (2019) quienes consiguieron una predominancia de 91% de positiva efectividad aplicando y desarrollando una correcta gestión del talento humano. Se puede concluir, en la existencia de un alto grado de relevancia que tiene la implementación de un sistema de gestión del talento humano, en las organizaciones o empresas; ya que la consideran como una serie de acciones indispensables, asegurando una mayor efectividad en el desarrollo y ejecución de cada función.

Gil y Núñez (2017) afirman que la gestión del talento humano favorece al progreso y crecimiento profesional y personal del grupo de trabajadores. Esto se realiza, implementando programas de capacitación al personal enfocadas a impulsar sus competencias. Sus resultados señalan que existe una mejora en la calificación del nivel de competencias del personal, como se ve reflejado en

sus cifras, donde inicialmente obtuvo 3.0 de competitividad global, mejorando a 4.5. Coincide con Ferreirós et al. (2018) quienes exponen en sus resultados valores números similares, siendo así que encontraron un escenario inicial con 2.9 de nivel global de competencias; aplicándose la propuesta de mejora, progresó a 4.6, De igual forma el estudio de Correa et al. (2017) remarcó la influencia directa entre las competencias y el nivel de desempeño laboral, plasmándolo en sus resultados respecto a la evaluación de competencias, consiguiendo 2.5 en el resultado inicial, posteriormente se elevó a 4.4. Estas investigaciones respaldan y coinciden con nuestros resultados obtenidos que fueron 2.15 en la situación crítica de la empresa, aumentando a 4.47 del nivel de competitividad del personal, tras la aplicación del programa y plan de capacitaciones. Pudiendo concluir que es altamente relevante el desarrollo y aplicación de un plan de capacitaciones dirigido al personal y a los altos directivos de una empresa para incrementar el nivel de competitividad empresarial.

Como Ochoa et al. (2017) sustentan que, para lograr una óptima operatividad empresarial, se debe contar con personal correctamente capacitado y apto para ejercer sus funciones de acuerdo a sus competencias o habilidades, obteniendo una diferencia positiva del 79% entre el inicio de su investigación y el término de su desarrollo respecto al grado de desempeño de los participantes. Los cuales fueron semejantes a los resultados de los estudios de Correa (2016), quién halló un incremento del 81% sobre el desempeño de los trabajadores, llevando a cabo la estrategia de gestión por competencias, la cual sostiene que la formación de las habilidades de cada uno de los colaboradores es importante para llegar a los objetivos económicos basados en la efectividad y prestación de servicios de la empresa. Ambos estudios guardan similitud con nuestros resultados, los cuales poseen una diferencia a favor del 85% de mejora referente al desempeño del grupo de estudio. En este sentido, se concluye que las acciones de actividades instructivas que refuerzan las habilidades y/o capacidades del personal, generan una mejor organización en las diversas



áreas de trabajo y también, personal laboral más efectivo al desempeñar sus funciones.

Resultados similares obtuvo López (2016), quién remarcó los grandes beneficios a nivel empresarial que aporta la decisión de gestionar al personal como elemento de avance en la empresa, concluyendo en una diferenciación positiva del 80% en la categoría eficiencia del personal; resaltando la tendencia aprobatoria sobre esta categoría en la ejecución de su proyecto. Guardando semejanzas con Jara et al. (2018) La gestión del talento humano, puede convertirse en un gran aliado permanente para cualquier empresa, acrecentando considerablemente el nivel de rentabilidad, y además sumando ganancias en cuanto a la eficiencia de las labores realizados, revelando una distinción respecto a este aspecto (eficiencia) del 81% entre el comienzo y fin de su estudio. Concuerdan Checalla y Pajuelo (2018) asegurando que cuanto más antes se identifique y aplique un modelo de monitoreo de personas, más rápido se podrá dominar terreno laboral, concluyeron que resalta la mejora del cuerpo de trabajo, y lo eficiente que se vuelve, con un registro de 79% de elevación sobre esta dimensión, favoreciendo la creación de ventajas. Los antecedentes mencionados respaldan nuestros resultados, los cuales mantienen una apreciación diferencial de una reducción del 18% de la escala baja, en relación con la eficiencia de los servicios de la empresa; una reducción del 60% de la escala regular, y un aumento del 80% de la escala alta. Por consiguiente, se concluye que el personal laboral es la fuerza de trabajo que sostiene cualquier empresa, cuanto más capacitado esté o se aproveche sus diversas capacidades y habilidades, sobre alguna actividad o tarea asignada, se obtendrá mayor rentabilidad, una mayor eficiencia, y satisfacción a nivel empresarial.

Asimismo, el presente estudio muestra que se logró reducir un 15% la escala baja y elevar un 85% la escala alta, referente al nivel de eficacia lo que significa una relación positiva alta y significativa entre el principio y final de la investigación, lo cual es confirmado en la indagación de Ferreirós et al. (2018)

concuera en que la autorrealización y crecimiento profesional de los empleados en el trabajo es un factor importante e indispensable para que la multitud de labores que se ejecutan o desarrollan, mantenga un alto nivel de rendimiento y eficacia. Encontrándose con una disminución de los niveles negativos tocante a la categoría a evaluar: eficacia; siendo así que en la situación inicial se contaba con 80% del personal en los rangos negativos bajos; aplicándose la propuesta de mejora, disminuyó a 18%. Del Toro et al. (2016) exponen en sus resultados, que al aplicar una GTH, se mejora la dirección de capacidades y habilidades también optimiza la eficacia de sus funciones. Consiguiendo una percepción aprobatoria en consideración a esta categoría, aumentó un 83% el personal en los rangos positivos altos, desde el inicio y final de su tesis. Por tanto, se concluye que, a un mejor manejo de la gestión del talento humano se tendrán mejores resultados en la eficacia del personal.

Como Del Cioppo y Bello (2018) sustentan que para lograr el éxito organizacional se debe contar con personal correctamente capacitado y apto para ejercer sus tareas de acuerdo a sus habilidades y competencias. Concluyeron que para la dimensión efectividad existe una diferencia del 18% en la escala negativa, 64% en la escala media y 88% en la escala positiva; en atención al desarrollo de su indagación. De la misma manera, Manzo y Rivera (2020) consiguieron un aumento del 87% entre el inicio de su investigación y el término de este, respecto al grado de efectividad de los participantes. Estudios que se asemejan a nuestros resultados, los cuales conservan una representación diferencial de reducción del 13% de la escala baja, con respecto a la dimensión efectividad; una reducción del 77% de la escala regular, y un aumento del 90% de la escala alta. Pudiéndose concluir que la planificación de las capacitaciones dirigidas al personal promueve su efectividad al logro de sus funciones y satisfacen los requerimientos del puesto de trabajo, incentivando el éxito y prestigio de la empresa.

Del mismo modo, Hayes (2016) quién obtuvo en sus resultados motivar al personal impulsando sus habilidades y competencias genera un mayor y

correcto cumplimiento de sus labores y compromiso. Encontrándose con una mejora del 79% de aumento en la ejecución de las tareas. Lo cual guarda similitud con nuestros resultados obtenidos, donde se muestra una mejora del 86% del personal cumple de manera correcta sus funciones, posterior al desarrollo de la investigación. Por lo tanto, se concluye, que impulsar las capacidades del personal, destinándolo según sus habilidades físicas y técnicas se podrá obtener un grupo de trabajo dispuesto a contribuir con la empresa, más comprometido con sus actividades y a mejorar su rendimiento.

Los resultados del presente estudio permitieron encontrar mayores detalles y conocimientos del impacto de la GTH sobre el desempeño laboral y rentabilidad de una empresa, siendo semejantes a los estudios descritos porque como se mencionó, sus resultados describen las impresiones positivas esperadas generadas por las estrategias impulsadoras de competencias y herramientas de diagnóstico y análisis.

Sin embargo, los resultados de los estudios hallados y descritos no concordaron con los resultados de las investigaciones de Amadeo (2016) quién obtuvo que en el campo de prestación de servicios existen causas que desencadenan una serie de malestares en donde se ve perjudicado el recurso humano, concluyó que existe una relación directa entre el mecanismo de selección y contratación de personal, y el desenvolvimiento profesional; discrepando en un 56% de nivel de rendimiento empresarial respecto a nuestra estrategia utilizada. Por lo tanto se concluye en la existencia de diversas maneras de gestionar al personal de la empresa.

Asimismo, los resultados no guardan coherencia con el estudio de Fierro (2017) quién reveló que es imprescindible mantener motivados y satisfechos a los trabajadores internos, a través de remuneraciones salariales; ya que ante la deficiencia de esta manifestación se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa. Lo cual difiere con la metodología aplicada en el presente trabajo, ya que se centró en la

competitividad y mejora del desempeño laboral sin tomar en cuenta el diseño de remuneraciones e incentivos. Concluyéndose así que existen múltiples factores a tomar en cuenta que intervienen en el rendimiento laboral.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Del primer objetivo, se concluye que la gestión del talento humano inicial que poseía la empresa, no se ejercía de manera adecuada, ya que no le daban la debida importancia a este aspecto ni a la preparación constante del personal, además que existía un clima laboral poco ideal para el desarrollo de las funciones respectivas de cada trabajador y el fortalecimiento de relaciones laborales. Bajo este contexto negativo, el desempeño laboral de los trabajadores era de carácter deficiente e inadecuado, evidenciándose en un nivel regular con 85%.
2. Referente al segundo objetivo, se concluye que al desarrollar la evaluación 360°, se pudo determinar que el nivel de competitividad del personal de la empresa era considerablemente bajo, de manera global la empresa contaba con un grado competitivo inaceptable, ya que las competencias evaluadas por el instrumento obtuvieron un menor puntaje, siendo vistos desde distintas perspectivas y evaluadores, la mayor parte de las competencias, se diagnosticaron en un estado por desarrollarse; siendo consecuencia de la poca preparación y capacitación del personal, relacionándose estrechamente con el escaso desarrollo de habilidades y su ineficiente desempeño laboral.
3. Respecto al tercer objetivo, se concluye que el planteamiento de un plan de capacitaciones orientado a impulsar las competencias del personal, del tipo técnicas e interpersonales, estuvo sujeto también a la mejora del clima laboral en la empresa. Repercutiendo posteriormente en las competencias de los trabajadores, constatando una notable mejora y presentando un estado desarrollado. Esto a su vez tuvo alcance en el incremento del nivel de desempeño laboral, elevándose a un nivel alto con 85%. Exhibiendo que existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal; además la debida consideración hacia los miembros de la organización, su formación y desarrollo, tienen una influencia positiva en la aptitud, comportamiento y el rendimiento del personal.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los altos directivos de la empresa continuar con el programa de capacitaciones sobre las competencias específicas del personal de la organización; expuesto en el presente trabajo de investigación, ya que permite implicar y orientar a los trabajadores en el desarrollo de cada una de sus funciones con expectativas a mejorar constantemente.

Realizar evaluaciones continuas y/o semestrales del desempeño laboral de cada miembro del personal, tomando en cuenta la implementación de un sistema de reconocimiento o compensación para el trabajador con mayor rendimiento en su puesto de trabajo.

Realizar con mayor frecuencia una evaluación de desempeño por competencias laborales, para supervisar y controlar regularmente el nivel de competitividad organizacional con la que cuentan los trabajadores.

Tomar en consideración el manejo de indicadores de desempeño medible y cuantificable, basándose en las competencias establecidas de acuerdo al área de trabajo y la actividad a ejecutar.

Es recomendable que la empresa y sus altos mandos, planifiquen una serie de acciones adecuadas para fortalecer el clima laboral, de tal manera que la relación entre los colaboradores y los jefes sea la ideal, conste de respeto mutuo y valores esenciales en toda organización.

## REFERENCIAS

- ALLES, M., 2019. *Elija al mejor: La entrevista en selección de personas*. [en línea]. Granica. Buenos aires: Sveria. [Consulta: 11 junio 2021]. ISBN 9789506419202. Disponible en:  
[https://books.google.com.pe/books/about/Elija\\_al\\_mejor\\_Nueva\\_Edición.html?id=bcOgDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Elija_al_mejor_Nueva_Edición.html?id=bcOgDwAAQBAJ&redir_esc=y).
- AMADEO, E., 2016. Construct competition: historical-epistemological summary. *Educación* [en línea], vol. 25, no. 48, pp. 7-27. [Consulta: 28 abril 2021]. ISSN 10199403. DOI 10.18800/educacion.201601.001. Disponible en:  
<http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201601.001>.
- ARIAS, J., VILLASÍS, M. y MIRANDA, M., 2016. El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Redalyc* [en línea], vol. 63, no. 2, pp. 201. [Consulta: 11 junio 2021]. Disponible en: [www.nietoeditores.com.mx](http://www.nietoeditores.com.mx).
- BORDAS, M., 2016. *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL* [en línea]. Kindle. Madrid: Editorial UNED. [Consulta: 14 mayo 2021]. ISBN 436270827. Disponible en:  
<https://books.google.com.pe/books?id=2YaxCwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>.
- CADENAS, H., 2016. La función del funcionalismo: Una exploración conceptual. *Redalyc*, vol. 18, no. 41, pp. 196-214. ISSN 15174522. DOI 10.1590/15174522-018004107.
- CASA, M., 2015. *GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO - 2015*. [en línea]. S.I.: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS. [Consulta: 27 abril 2021]. Disponible en:  
[https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1).
- CASTRO, KARLA; LUNA, KLÉBER Y ERAZO, J., 2020. Human Talent Management for work improvement in Solidarity Bank. *Dialnet*, vol. 22, no. 1,

pp. 184-203.

CHÁVEZ, A., 2014. Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la ciencia*, vol. 4, no. 6, pp. 75-81.

CHECALLA, Y. y PAJUELO, E., 2018. *GESTIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE CATÓLICA, FILIAL CHICLAYO*. S.I.: Universidad Cesar Vallejo.

CHULVI, V., GONZÁLES, C. y MULET, E., 2015. Influencia de perfiles de personalidad lógicos y no estructurados en la elaboración de diseños creativos. *Redalyc* [en línea], vol. 31, no. 2, pp. 8. [Consulta: 2 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16741429033.pdf>.

CORREA, D., TRIVIÑO, X., GONZÁLEZ, C. y ABARCA, K., 2017. Diseño de un instrumento de evaluación en 360° para residentes de la Pontificia Universidad Católica de Chile, basado en competencias CanMeds. *Investigación en Educación Médica* [en línea], vol. 6, no. 22, pp. 130-131. [Consulta: 1 mayo 2021]. ISSN 20075057. DOI 10.1016/j.riem.2017.01.126. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulodisenouninstrumento-evaluacion-360-S2007505717301266>.

CORREA, S., 2016. Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal* [en línea], vol. 2, no. 1, pp. 88-98. Disponible en: <file:///C:/users/maddy/downloads/dialnetincidenciadelagestionporcompetenciase nelcrecimient-5920542.pdf>.

DEL CIOPPO, J. y BELLO, M., 2018. Indicators of social impact for evaluation of linkage projects with the collectivity. *Económicas CUC* [en línea], vol. 39, no. 1, pp. 105-116. Disponible en: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1759/1811>.

DEL TORO, CARIDAD; DE MIGUEL, MARGARITA Y REYNER, P., 2016. The performance appraisal, the process and the organization. *Scielo* [en línea], vol.



37, no. 2, pp. 25. [Consulta: 3 mayo 2021]. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181559362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362016000200006).

FERNÁNDEZ, P., VALLEJO, G., LIVACIC, P. y TUERO, E., 2014. Structured Validity for a quasi-experimental research of quality. They are fulfilled 50 years of the presentation in company of the quasi-experimental designs. *Anales de Psicología* [en línea], vol. 30, no. 2, pp. 756-771. [Consulta: 2 mayo 2021]. ISSN 02129728. DOI 10.6018/analesps.30.2.166911. Disponible en:  
<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.1669119728.ISSNediciónweb>.

FERREIRÓS, R., HIDALGO, B., LORENZO, M., CARBONELL, R. y ALONSO, M., 2018. Toolkit for professional competencies assessment of Medicine Laboratory specialists. *Revista del Laboratorio Clínico* [en línea], vol. 11, no. 2, pp. 93-96. [Consulta: 1 mayo 2021]. ISSN 19890389. DOI 10.1016/j.labcli.2017.09.004. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revistarevista-del-laboratorio-clinico-282-articulo-herramientas-evaluacioncompetencias-profesionales-S1888400817301071>.

FIERRO, F., 2017. Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Dialnet* [en línea], vol. 42, no. 2, pp. 108. [Consulta: 30 abril 2021]. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403419>.

GABRIEL, J., 2017. Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Redalyc* [en línea], vol. 8, no. 2, pp. 3. [Consulta: 2 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>.

GARCÍA, J. y SÁNCHEZ, P., 2021. Theoretical design of research: Methodological instructions for the development of scientific research proposals and projects. *Informacion Tecnologica* [en línea], vol. 31, no. 6, pp. 159-170. [Consulta: 2 mayo 2021]. ISSN 07180764. DOI 10.4067/S071807642020000600159. Disponible en:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071807642020000600159&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807642020000600159&lng=es&nrm=iso&tlng=es).

- GIL, O. y NÚÑEZ, A., 2017. Personality traits associated with success in Mexican exporters. *RAN - Revista Academia & Negocios*, vol. 3, no. 1, pp. 23-34.
- GUARTÁN, A., TORRES, K. y OLLAGUE, J., 2019. La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 *Digital Publisher CEIT*, vol. 6, no. 4, pp. 13-26. DOI 10.33386/593dp.2019.6.139.
- HAYES, D., 2016. Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Scielo* [en línea], vol. 9, no. 44, pp. 8. [Consulta: 20 abril 2021]. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S252127372016000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S252127372016000100005).
- JARA, ANTONIO; ASMAT, NICANOR; ALBERCA, NANCY Y MEDINA, J., 2018. Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Redalyc* [en línea], vol. 23, no. 67, pp. 760. [Consulta: 27 abril 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>.
- LÓPEZ, E., 2016. Reflections on the concept of competence: a review of sources. *Redalyc* [en línea], vol. 20, no. 12, pp. 13. [Consulta: 27 abril 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>.
- LOZADA, J., 2014. Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *Dialnet*, vol. 3, no. 1, pp. 34-39.
- MANZO, K. y RIVERA, C., 2020. *Determinación del perfil de los rasgos de personalidad según el modelo DISC en los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el semestre B-2019*. S.I.: Universidad católica de Santiago de Guayaquil.
- MARTÍNEZ, DENNYS; BURGOS, NICOLÁS Y MEZA, W., 2016. Characterization of the labor skills of the graduates of Psychology Program at the University of Costa CUC. *Redalyc* [en línea], vol. 11, no. 1, pp. 216-235.

[Consulta: 29 abril 2021]. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1390/139050020013.pdf>.

MIRANDA, M. y VILLASÍS, M., 2016. Metodología de la investigación. *Rev Alerg Mex* [en línea], vol. 63, no. 3, pp. 303-310. [Consulta: 11 junio 2021].  
Disponible en: <http://www.revistaalergia.mx>.

MORENO, JUAN Y SILVEIRA, Y., 2015. Hacia una mejor predicción de la percepción de competencia laboral en los universitarios. *Dialnet* [en línea], vol. 3, no. 23, pp. 131. [Consulta: 29 abril 2021]. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5027845>.

OCHOA, PAOLA; JÁUREGUI, KETY; GOMES, TATIANA; RUIZ, BETTY Y LASIO, V., 2017. *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina* [en línea]. 1. Santiago: ESAN Ediciones. [Consulta: 11 junio 2021]. ISBN 9786124110726. Disponible en: <https://www.buscalibre.pe/librolas-competencias-laborales-en-el-mercado-de-profesionales-de-americalatina/9786124110726/p/50322165>.

ORTIZ, D., 2015. Constructivism as theory and teaching method. *Sophia* [en línea], vol. 19, no. 3, pp. 110. [Consulta: 30 abril 2021]. DOI 10.17163/soph.n19.2015.04. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4418/441846096005.pdf>.

OTZEN, T. y MANTEROLA, C., 2017. Sampling Techniques on a Population Study. *Int. J. Morphol*, vol. 35, no. 1, pp. 227-232.

PANTOJA, G., 2020. Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios* [en línea], vol. 3, no. 87, pp. 13-26. [Consulta: 27 abril 2021]. ISSN 0120-8160. DOI 10.21158/01208160.n87.2019.2441. Disponible en:  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>.

PÉREZ, R., 2020. *Cómo mejorar el clima laboral: Existe una solución para cada problema*. [en línea]. Kindle. Madrid: independently Published. [Consulta: 14 mayo 2021]. ISBN 9798640303834. Disponible en:

[https://books.google.com.pe/books/about/Cómo\\_mejorar\\_el\\_clima\\_laboral.html?id=SFB5zQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Cómo_mejorar_el_clima_laboral.html?id=SFB5zQEACAAJ&redir_esc=y).

PÚM, K., 2018. *COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO* [en línea]. S.I.: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. Disponible en:

[http://awsassets.wfnz.panda.org/downloads/earth\\_summit\\_2012\\_v3.pdf%0Ahttp://hdl.handle.net/10239/131%0Ahttps://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones\\_jesus/capitulos\\_espanyol\\_jesus/2005\\_motivacion para el aprendizaje Perspectiva alumnos.pdf%0Ahttps://ww](http://awsassets.wfnz.panda.org/downloads/earth_summit_2012_v3.pdf%0Ahttp://hdl.handle.net/10239/131%0Ahttps://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones_jesus/capitulos_espanyol_jesus/2005_motivacion_para_el_aprendizaje_Perspectiva_alumnos.pdf%0Ahttps://ww).

RAMÍREZ, R.I., ESPINDOLA, C.A., RUÍZ, G.I. y HUGUETH, A.M., 2019. Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Informacion Tecnologica* [en línea], vol. 30, no. 6, pp. 167-176. [Consulta: 20 abril 2021]. ISSN 07180764. DOI 10.4067/S0718-07642019000600167. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>.

REYES, N., GUTIÉRREZ, J. y SOTELO, J., 2020. Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018. *INGnosis Revista de Investigación Científica* [en línea], vol. 6, no. 1, pp. 61-75. [Consulta: 21 abril 2021]. DOI 10.18050/ingnosis.v6i1.2561. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0001-9670-7796>.

RÍOS, D. y HERRERA, D., 2017. Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Scielo* [en línea], vol. 4, pp. 1073-1086. [Consulta: 1 mayo 2021]. DOI 10.1590/S1678-4634201706164230. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201706164230>.

SALAS, R., HERNÁNDEZ, L. y PÉREZ, G., 2014. Evaluation and certification of work competencies in the national health care system. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*, vol. 28, no. 1, pp. 50-64. ISSN 15612902.

SÁNCHEZ, M., 2018. *GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE TACNA, 2017 TESIS* [en línea]. S.I.: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.

[Consulta: 20 abril 2021]. Disponible en:  
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/639/1/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf>.

SAPIÉN, A., GUTIÉRREZ-DIEZ, M., PIÑÓNT, L. y ARAIZA, P., 2016.  
PERFORMANCE EVALUATION TRHU THE 360 DEGREES METHOD AND  
BY EVALUATION FACTORS IN A MEXICAN COMPANY. *Dialnet*, vol. 46, pp.  
13-29. ISSN 15774147.

VERA, A. y BLANCO, A., 2019. Model for human talent management in  
servicesector smes in Barranquilla, Colombia. *Innovar* [en línea], vol. 29, no. 74,  
pp.  
25-44. [Consulta: 21 abril 2021]. ISSN 22486968. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012150512019000  
400025&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012150512019000400025&lng=en&nrm=iso&tlng=es).

# ANEXOS

## Anexo N° 1

### Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
VI: Gestión por competencias	Herramienta estratégica basada en los resultados de los empleados y a su vez a los de la empresa; catapultada a una magnitud mayor las habilidades en consonancia con las demandas de operación; asegura el crecimiento y gestión de las posibilidades de incremento de los individuos (Correa, 2016)	Tratamientos de activos humanos concerniente a: Escogencia de Personal, instrucción y acrecentamiento, y redes de recompensa (Casa, 2015)	X1: Selección de personal	X1.1= Planificación X1.2= Diferenciación X1.3= Evaluación de capacidades X1.4= Evaluación del perfil	Ordinal
			X2: Formación	X2.1= Capacitación X2.2= Oportunidades de desarrollo X2.3= Fomentación de actitudes	
			X3: Compensación	X3.1= Remuneraciones adicionales X3.2= Compensaciones no económicas X3.4= Bienestar e incentivos X3.5= Beneficios	
VD: Desempeño laboral	Es el modo como enteramente los obreros llevan a término sus quehaceres o labores. Contando como sostén	Es la mantención de la efectividad en diferentes ambientes, evalúan el desempeño según las cualidades,	Y1: Aptitud	Y1.1= Conocimientos Y1.2= Experiencia laboral Y1.3= Capacidad	Ordinal

	<p>principal a la incitación la cual aprueba poner a efecto la realidad y la prosperidad de la organización (Salas, Hernández y Pérez, 2014)</p>	<p>manifestaciones de ánimo, asimismo la tolerancia laboral (Chávez, 2014)</p>	<p>Y2: Eficacia</p>	<p>Y2.1= Participación activa Y2.2= Habilidades para el planeamiento Y2.3= Trabajo en equipo</p>	
			<p>Y3: Rendimiento</p>	<p>Y3.1= Esfuerzo Y3.2= Ejecución de la labor efectiva Y3.3= Cumplimiento de actividades Y3.4= Resultados</p>	

## Anexo N° 2

### Detalle del plan de capacitaciones

TEMA	OBJETIVO	PROBLEMÁTICA	BENEFICIO	DURACIÓN
Prestación de servicios y conducción segura	Orientar y concientizar al personal de transporte acerca de cumplir con todas las normas de tránsito.	Desinformación acerca de seguridad vial.	Asegurar la integridad física del personal.	8 horas
Seguridad Vial	Orientar al personal sobre prevención y control de riesgos.	Escaso conocimiento sobre las leyes de tránsito.	Reducción de accidentes y ausencia de personal.	20 horas
Manejo defensivo	Preparar al personal de transporte sobre incidentes en la carretera.	Alto riesgo existente en las carreteras.	Refuerzo de la seguridad y protección del personal de transporte.	20 horas
Alistamiento en vehículos automotores	Prevenir accidentes de tránsito ocasionado por fallas técnicas.	Peligro latente por falta de supervisión del vehículo.	Reducción de costos por reparación del vehículo.	20 horas



<b>Clima laboral</b>	Facilitar la comunicación entre el personal laboral.	Ausencia de un clima laboral idóneo.	Ambiente laboral agradable y satisfacción laboral.	8 horas
<b>Manejo del sistema de gestión de la calidad</b>	Impulsar a todo el personal a utilizar y unificar el SGC.	Mal manejo de recursos e incumplimiento de los objetivos.	Mejorar el desempeño empresarial y automatizar procesos.	8 horas
<b>Auditorías internas</b>	Preparar al personal para mejorar su desempeño	Falta de comunicación entre las diversas áreas de la empresa.	Impulsar el logro de los objetivos.	8 horas
<b>Riesgos laborales</b>	Orientar al personal sobre los riesgos ocupacionales.	Riesgo latente ante diversos factores.	Personal preparado para identificar y prevenir riesgos.	8 horas
<b>Sistemas</b>	Conseguir personal más agilizado sobre el manejo de sistemas.	Personal con menor nivel táctico.	Mayor efectividad por parte del personal de oficina.	16 horas
<b>Comunicación efectiva</b>	Mejorar el proceso de comunicación del personal.	Personal desvinculado y con poca coordinación.	Personal motivado y comprometido con sus funciones.	8 horas

<b>Liderazgo</b>	Desarrollar la habilidad de liderazgo.	Poca capacidad de dirigir y orientar al grupo de trabajo.	Mejora del clima laboral y mayor rendimiento empresarial.	8 horas
<b>Trabajo en equipo</b>	Personal capaz de trabajar en conjunto.	Grupo de trabajo desvinculado y con fricciones.	Mejora del desempeño laboral e interacción entre los miembros.	8 horas
<b>Actitud positiva</b>	Personal con actitud ideal para su desempeño.	Ausencias en el horario de trabajo.	Personal con mayor rendimiento y comprometido con las metas de la empresa.	8 horas

## Anexo N° 3

### Carta De Autorización De La Empresa Transportes GEMEVA S.A.C.

# TRANSPORTES GEMEVA S.A.C.

RUC 20445333671

Mz. a Lote. 06 Z.I. 3 de Octubre

Nuevo Chimbote-Santa-Ancash

---

"Año del bicentenario del Perú, 200 años de independencia"

Nuevo Chimbote, 17 de abril del 2021

#### ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, **Santos Genaro Mendoza Varas** identificado con **DNI N° 17920244**, Representante Legal de la empresa **TRANSPORTES GEMEVA S.A.C.** con **RUC N° 20445333671**, ubicado en Mz. a Lote. 06 Z.I. 3 de Octubre – Nuevo Chimbote, Provincia del Santa, Departamento de Ancash; digo:

**AUTORIZO**, a los estudiantes **Orlando Yamir Cueva Lozano**, identificado con **DNI N° 71599105** y **Rosyceli Ivette Menacho Saboya**, identificada con **DNI N° 70126994** de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, filial Chimbote; en calidad de autores para poder realizar su proyecto de investigación titulado: "Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral en una empresa de transportes en la ciudad de Chimbote, 2021", para el cual se les brinda datos de la empresa, así como las facilidades para la ejecución y aplicación del proyecto de investigación.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para los fines que se estime conveniente.



---

**SANTOS GENARO MENDOZA VARAS**  
Representante Legal

## Anexo N° 4

### Validación de los instrumentos

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **Samuel Josué Oliver Cossios Risco** Con DNI N° 73300484 de profesión de Ingeniero Industrial con código CIP 228667 desempeñándome actualmente como **Supervisor de SOMA, en Sima- Astilleros.**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

Formulario de evaluación 360°

Cuestionario de desempeño laboral

Guía de observación de campo

Guía de entrevista

A los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa **TRANSPORTES GEMEVA S.A.C**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems				X	
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia				X	
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad				X	
9. Claridad				X	

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Chimbote a los días 28 del mes de junio del 2021.

  
COSSIOS RISCO SAMUEL JOSUE OLIVER  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP N° 228667

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Jefferson Ayala Siccha** Con DNI N° 70605500 de profesión de Ingeniero Industrial con código CIP 259083 desempeñándome actualmente como **Supervisor de calidad, en Hayduck.**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

Formulario de evaluación 360°

Cuestionario de desempeño laboral

Guía de observación de campo

Guía de entrevista

A los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa **TRANSPORTES GEMEVA S.A.C.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems				X	
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia			X		
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Chimbote a los días 28 del mes de junio del 2021



  
Jefferson Ayala Siccha  
Ingeniero Industrial  
(CIP 259083)

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Henry Joseph Del Castillo Villacorta** Con DNI N° 32982461 de profesión de Ingeniero Industrial con código CIP 50337 desempeñándome actualmente como Doctor en Gestión y ciencias de la educación, en la Universidad San Pedro.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

Formulario de evaluación 360°

Cuestionario de desempeño laboral

Guía de observación de campo

Guía de entrevista

A los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa TRANSPORTES GEMEVA S.A.C

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de Ítems				X	
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de Ítems				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Chimbote a los días 28 del mes de junio del 2021

  
Dr. Ing. Henry Joseph Del Castillo Villacorta  
Reg. C.I.P. 50337

## Anexo N° 5

### Calificación de la Validez de Instrumentos

Ing. Samuel Josué Oliver Cossios Risco	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>1. Congruencia de Ítems</b>				4	
<b>2. Amplitud de contenido</b>				4	
<b>3. Redacción de Ítems</b>					5
<b>4. Pertinencia</b>				4	
<b>5. Metodología</b>				4	
<b>6. Coherencia</b>					5
<b>7. Organización</b>					5
<b>8. Objetividad</b>				4	
<b>9. Claridad</b>				4	
<b>TOTAL: 39 PUNTOS DE 45 --- CALIFICACIÓN DE VALIDEZ: 87%</b>					

Ing. Jefferson Ayala Siccha	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>1. Congruencia de Ítems</b>				4	
<b>2. Amplitud de contenido</b>				4	
<b>3. Redacción de Ítems</b>					5
<b>4. Pertinencia</b>			3		
<b>5. Metodología</b>				4	
<b>6. Coherencia</b>					5
<b>7. Organización</b>				4	
<b>8. Objetividad</b>				4	
<b>9. Claridad</b>					5
<b>TOTAL: 38 PUNTOS DE 45 --- CALIFICACIÓN DE VALIDEZ: 84%</b>					

Ing. Henry Joseph Del Castillo Villacorta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>1. Congruencia de Ítems</b>				4	
<b>2. Amplitud de contenido</b>				4	
<b>3. Redacción de Ítems</b>				4	
<b>4. Pertinencia</b>				4	

<b>5. Metodología</b>				4	
<b>6. Coherencia</b>					5
<b>7. Organización</b>				4	
<b>8. Objetividad</b>				4	
<b>9. Claridad</b>					5
<b>TOTAL: 38 PUNTOS DE 45 --- CALIFICACIÓN DE VALIDEZ: 84%</b>					

#### ESCALA DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

ESCALA	MAGNITUD
0% - 53%	Validez nula
54% - 59%	Validez baja
60% - 65%	Válida
66% - 71%	Muy válida
72% - 99%	Excelente validez
100%	Validez Perfecta

#### RESUMEN

<b>EXPERTOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN DE VALIDEZ</b>
Ing. Samuel Josué Oliver Cossios Risco	39	87%
Ing. Jefferson Ayala Siccha	38	84%
Ing. Henry Joseph Del Castillo Villacorta	38	84%
<b>PROMEDIO</b>	38	85%



## Anexo N° 6

### Formulario de Evaluación 360°

**IMPORTANTE:** Leer cuidadosamente la descripción de cada competencia antes de asignarla calificación. Después de conocer el significado de la escala para cada competencia marque con un aspa (X) la alternativa (entre 1 y 5) que mejor refleje o describe el grado en que se domina la competencia. Utiliza “NA” sólo en caso extremo de no contar con elementos suficientes para poder evaluar la competencia.

#### EMPLEADO

No.

Nombre:

Sexo:

Puesto:

Área:

Planta:

Tiempo de trabajo:

Competencia	Descripción	NA	1	2	3	4	5	Comentario
<b>Desarrollo de Colaboradores</b>	<b>Facilitar el desarrollo de colaboradores a través de una retroalimentación constructiva, consejo y promoción de eventos de formación.</b> NA. No poseo información 1. Prefiere que sus colaboradores sigan desempeñando siempre las mismas funciones. 2. Ofrece instrucciones muy genéricas para organizar el trabajo, dificultando en que sus colaboradores acaten las indicaciones. 3. Organiza y planifica el trabajo a detalle, y ejerce una supervisión un tanto diferente, reteniendo para sí mismo la toma de las decisiones. 4. Brinda de forma clara las pautas para realizar el trabajo, ejerciendo una supervisión cercana y permitiendo a su equipo que tomen algunas de las decisiones. 5. Demuestra una amplia capacidad para optimizar el trabajo de su equipo, delegando lo necesario ejerciendo una supervisión centrada en el aprendizaje y el desarrollo.							
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Capacidad de establecer relaciones positivas de trabajo que permitan el logro de los objetivos individuales, grupales y de la organización.</b>							

	<p>NA. No poseo información.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suele anteponer sus objetivos personales a los objetivos del grupo.</li> <li>2. Demuestra cierta resistencia para trabajar en equipo, pero suele hacerlo cuando le es requerido.</li> <li>3. Trabaja normalmente como un miembro más del equipo.</li> <li>4. Suele ser una persona colaboradora que apoya a sus compañeros, sin descuidar sus propias obligaciones.</li> <li>5. Demuestra una auténtica preocupación por lograr los objetivos grupales e individuales y está siempre dispuesto a compartir sus conocimientos con el equipo.</li> </ol>							
<b>Planeación y Control</b>	<p><b>Habilidad para establecer un curso de acción para lograr una meta específica, haciendo una adecuada asignación de los recursos y estableciendo mecanismos para evaluar y controlar los resultados.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casi nunca realiza planes o sus alcances son poco apegados a la realidad.</li> <li>2. Suele tener dificultades para priorizar y calendarizar actividades, por lo que pocas veces elabora planes adecuados.</li> <li>3. Suele elaborar planes adecuados, pero con algunas oportunidades de mejora.</li> <li>4. Es capaz de elaborar planes que son aceptables en alcance y administra satisfactoriamente los recursos.</li> <li>5. Muestra una alta capacidad para estructurar los planes de manera lógica y para optimizar el uso de los recursos involucrados.</li> </ol>							
<b>Actitud de Servicio</b>	<p><b>Disposición para realizar el trabajo y brindar soluciones en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y/o externos.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muestra poco interés por las necesidades de sus clientes y es un trato frío en su trato hacia ellos.</li> <li>2. Muestra cierto interés en las necesidades de sus clientes y atiende amablemente sus reclamaciones y quejas.</li> <li>3. Realiza algunos esfuerzos ocasionales para mantener la satisfacción de sus clientes.</li> <li>4. Se preocupa por entender claramente las necesidades de sus clientes y hace lo necesario para que sean satisfechas,</li> <li>5. Es capaz de realizar esfuerzos extraordinarios para exceder las expectativas de sus clientes, logrando el reconocimiento por el trabajo realizado.</li> </ol>							
<b>Toma de Decisiones</b>	<p><b>Habilidad para recopilar información relevante, analizar situaciones de conflicto e identificar alternativas de solución, para determinar el mejor curso de acción.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su análisis de la información disponible suele ser superficial, lo que afecta la calidad de sus decisiones.</li> <li>2. Tiene limitaciones para recabar y analizar información relevante, lo que dificulta identificar el mejor curso de acción.</li> <li>3. Ocasionalmente sus decisiones pueden no ser totalmente acertadas, debido a la falta de información o a un análisis parcial de la misma.</li> </ol>							

	<p>4. Suele recabar la información relevante y realizar un análisis adecuado de la misma, lo que permite tomar decisiones acertadas.</p> <p>5. Basa su toma de decisiones a un profundo análisis de la información relevante, lo que permite establecer incluso planes de acción alternos.</p>							
<b>Habilidades de Comunicación</b>	<p><b>Capacidad para escuchar activamente a su contraparte, así como para presentar de manera efectiva sus ideas, en forma oral y escrita.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <p>1. Comunica sus ideas con poca claridad.</p> <p>2. La comunicación de sus ideas no suele ser totalmente clara y sus presentaciones carecen de estructura.</p> <p>3. Logra comunicar sus ideas, pero sus presentaciones no están del todo estructuradas.</p> <p>4. Tiene un buen nivel de orden y claridad al presentar sus ideas y suele ser atento al escuchar los puntos de vista de los demás.</p> <p>5. Presenta una excelente claridad y estructura en la comunicación de sus ideas y busca siempre entender y sintetizar los puntos de vista de los demás.</p>							
<b>Tolerancia a la presión</b>	<p><b>Capacidad para responder y trabajar con un buen nivel de desempeño en situaciones de mucha exigencia, presión y oposición.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <p>1. Suele tener dificultades con su desempeño al enfrentar situaciones de mucha presión.</p> <p>2. Ante situaciones de mucha exigencia su desempeño puede verse disminuido, limitando el logro de sus objetivos,</p> <p>3. Aunque pueda verse afectado por la presión, logra salir adelante para cumplir parcialmente con sus objetivos.</p> <p>4. Aunque esté presionado, su desempeño suele ser aceptable y pueda alcanzar sus objetivos más relevantes.</p> <p>5. Su desempeño en situaciones de mucha presión y exigencia es satisfactorio, lo que permite lograr siempre sus objetivos.</p>							
<b>Enfoque a resultados de Calidad</b>	<p><b>Habilidad para realizar las tareas asignadas con el nivel de precisión y exactitud necesario para alcanzar el objetivo propuesto.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <p>1. Muestra poco interés por la calidad de sus acciones.</p> <p>2. Suele ser un tanto conformista con la calidad de las tareas que realiza.</p> <p>3. Deja de seguirse esforzando al lograr el nivel básico de aceptación.</p> <p>4. Está orientado a realizar sus tareas con un nivel de precisión aceptable.</p> <p>5. Ejecuta todas sus tareas de manera impecable para asegurar el logro de los objetivos.</p>							
<b>Liderazgo</b>	<p><b>Capacidad para influir sobre el equipo, promoviendo en ellos una alta motivación para conseguir los objetivos de trabajo alineados a una visión estratégica.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <p>1. Tiene una capacidad básica para comunicarse adecuadamente con su equipo de trabajo.</p>							

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Posee algunas habilidades para fomentar entre su personal una motivación hacia el trabajo,</li> <li>3. Influye positivamente en la motivación del personal de su propia área funcional.</li> <li>4. Suele ser persuasivo y logra también influir sobre trabajadores que se encuentran en un área distinta de la suya.</li> <li>5. Ejerce una fuerte influencia en los miembros de la empresa, persuadiéndolos y motivándolos a la consecución de los objetivos estratégicos.</li> </ol>							
<b>Competencias Funcionales</b>	<p><b>Capacidad para generar credibilidad en la organización en base a la experiencia y los conocimientos técnicos de su especialidad profesional.</b></p> <p>NA. No poseo información.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un dominio limitado de las competencias funcionales requeridas.</li> <li>2. Su dominio de las competencias técnicas es básico, por lo que aplica sus conocimientos de manera parcial.</li> <li>3. Demuestra tener los conocimientos técnicos de su área a nivel promedio.</li> <li>4. Tiene un dominio aceptable de la competencia y goza de cierta credibilidad técnica en la empresa,</li> <li>5. Es considerado una referencia técnica en las labores que realiza y es habitualmente consultado por la toma de decisiones.</li> </ol>							
<b>TOTAL</b>								

## Anexo N° 7

### Cuestionario del Desempeño Laboral

Estimado colaborador (a):

A continuación, encontrará un cuestionario con el objetivo de diagnosticar el nivel de desempeño laboral en la empresa de transportes. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) la alternativa que mejor refleje su punto de vista al respecto; asimismo, su finalidad es académica y confidencial.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( ) Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1= Nunca  
nunca

3=A veces

4= Casi siempre

5=Siempre 2=Casi

N°	EFICIENCIA	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
<b>Características de trabajo</b>						
1	Cuando llega a su área de trabajo, ¿Comienza a trabajar inmediatamente?					
2	Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral.					
3	Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo.					
4	Puede mantener su atención en el trabajo.					
5	Considera a su trabajo interesante.					
6	Considera a sus tareas provechosas e interactivas.					
7	Trabaja de manera adecuada en su puesto.					
8	Realiza a tiempo cada una de sus tareas.					
9	Mantiene un ritmo de trabajo sostenido.					
10	Realiza actividades variadas.					
11	Puede utilizar los conocimientos que tiene.					
12	En su trabajo es propicio el desarrollo de otras capacidades.					
13	Como es su trato con los clientes.					
<b>Autonomía</b>						
14	Es independiente en la realización de sus funciones.					
15	Se dedica a cumplir las indicaciones que recibe.					
16	Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas.					
17	Tiene independencia para actuar.					
18	Puede tomar decisiones.					

**Políticas del personal**

19	Las instancias de capacitación que recibe están bien planeadas.					
20	Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo.					
21	Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse.					
22	Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con su interés.					
23	Su trabajo está bien pagado.					
24	Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo.					
25	Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo.					
26	Teniendo en cuenta los aspectos propuestos, y lo que usted considere necesario incluir, cuan satisfecho esta con su trabajo.					

**EFICACIA****Conocimiento del trabajo**

27	Asiste disciplinadamente a su trabajo					
28	Llega puntualmente a su trabajo.					
29	Cumple con su horario de trabajo					
30	Cuenta con el conocimiento para realizar su trabajo.					
31	Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto					

**Habilidades para el planeamiento**

32	Le agrada participar en la planificación de las actividades de su área de trabajo.					
33	Se interesa por dar su punto de vista en la forma de decisiones.					
34	Sabe planear sus propias actividades.					
35	Propone ideas para mejorar los servicios de su área de trabajo.					

**Iniciativa**

36	Tiene iniciativa para realizar sus tareas.					
37	Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen.					

**Habilidades para trabajar con otros**

38	En los conflictos de trabajo ¿tiene una actitud conciliadora?					
39	Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo ¿le gusta cooperar?					
40	Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo.					
41	Respeto los puntos de vista de sus compañeros de trabajo.					

**EFECTIVIDAD****Esfuerzo**

42	Persiste hasta que alcanza la meta fijada.					
43	Es constante en cualquier tarea que emprende					
44	Realiza sus actividades con dedicación.					
45	Se considera responsable de las tareas que le son asignadas.					
46	Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás					
47	Puede trabajar, sin necesidad de estar con otras personas.					
48	Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros.					

**Retroalimentación del trabajo**

49	Cuándo realiza su trabajo, ¿Puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?					
50	Le es posible saber si ha cometido o no, errores en su trabajo.					
51	Cuando concluye la jornada laboral, puede saber sí terminó satisfactoriamente con sus tareas					
52	Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas.					
53	Se solidariza con sus compañeros.					
54	Existe un ambiente de colaboración.					
55	Su jefe le brinda apoyo.					
<b>Retroalimentación del personal. Relación empleado – jefe inmediato</b>						
56	“hace suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros					
57	Es alentado por sus aciertos. ¿Esto lo impulsa a trabajar mejor?					
58	Cuando comete errores en su trabajo, mis compañeros de trabajo me apoyan.					
59	Su jefe considera sus logros y errores.					
60	Su jefe le informa periódicamente, si su trabajo está bien hecho.					
61	Lo felicitan por su desempeño de manera regular.					
62	Puede establecer objetos en su propio trabajo.					
63	En su área de trabajo, puede tomar decisiones importantes sin consultarlo.					
64	Participa en la elaboración de los planes de trabajo.					
65	Conoces los programas de trabajo de su biblioteca.					
<b>Relevancia de la tarea</b>						
66	Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante.					
67	Si dejaría de hacer su trabajo, afectaría el de los demás.					
68	Su jefe inmediato, valora mi trabajo.					
69	Con su trabajo, sirve a la comunidad.					
70	Gracias a su trabajo, su área funciona adecuadamente.					
71	Cuando deja de hacer sus tareas, pasa algo					
72	Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio.					
<b>TOTAL</b>						

## Anexo N° 8

### Guía de observación de Campo

## FICHA PARA GUIA DE OBSERVACIÓN

Observador:

Fecha:

**OBJETIVO: Observar y evaluar el desempeño realizado por el personal laboral**

ASPECTOS A EVALUAR	SÍ	TAL VEZ	NO	OBSERVACIONES
1. El trabajador se presenta puntualmente a la actividad				
2. Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada				
3. Cumple con la indumentaria requerida.				
4. Elabora sus actividades a tiempo y de forma correcta				
5. Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo				
6. Verifica que la maquinaria funcione correctamente				
7. El espacio donde trabaja es el adecuado				
8. Desarrolla sus funciones debidamente				
9. Cumple los pasos establecidos para la tarea asignada				
10. Demuestra responsabilidad en su trabajo				
11. Comparte su experiencia ayudando a sus compañeros				
12. Observa si sus compañeros realizan sus funciones correctamente				
13. Distribuye correctamente su tiempo				
14. Aprovecha responsablemente las herramientas de trabajo				
15. Prioriza su puesto de trabajo frente a otras situaciones				
16. Tiene una idea clara de sus responsabilidades				
17. Presenta respuesta oportuna ante algún imprevisto				



## Anexo N° 9

### GUÍA DE ENTREVISTA

El siguiente listado de preguntas, está dirigido a los miembros de la alta dirección de la empresa, con el fin de conocer la percepción que tienen sobre su personal de trabajo.

1. Para el puesto de conductor de vehículo de transporte de carga pesada, ¿Qué requerimientos son necesarios y debe de cumplir el trabajador?
2. Para el puesto de contador dentro de la empresa ¿Que requerimientos son necesarios y debe de cumplir el individuo?
3. ¿Con qué experiencia debe contar el mecánico para formar parte del equipo de trabajo de la empresa?
4. ¿Cómo calificaría los resultados que se han manifestado durante el tiempo que estuvo laborando en la empresa?
5. ¿Cómo gerente, que crees que te hizo falta para obtener mejores resultados?
6. Normalmente, ¿Cómo supervisas el trabajo de tus colaboradores?
7. Hay personas que no se le es muy agradable o conveniente dar supervisión estricta, ¿Cómo manejas este asunto? ¿Varia la forma de supervisión conforme a los resultados que se presentan?
8. ¿Cómo mantienes una buena comunicación con los diversos puntos en donde se encuentran ubicados la flota de vehículos de carga pesada?
9. Un buen trabajador ha bajado su desempeño recientemente, ¿Qué acciones tomas al respecto?
10. ¿De qué manera integras y motivas a tu equipo de trabajo a cumplir con las metas de la empresa?

## Anexo N°10

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para la creación y desarrollo del presente programa de capacitación se tuvo en consideración la política de trabajo de la empresa, las normas técnicas instauradas, diagnósticos de evaluaciones de desempeño del personal laboral y procedimientos, y los requisitos establecidos para la contratación del servicio.

TEMA	TIEMPO DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLE
<b>CONDUCTORES</b>		
PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y CONDUCCIÓN SEGURA	8 HORAS	Ing. Samuel Cossios
SEGURIDAD VIAL	20 HORAS	Ing. Samuel Cossios
MANEJO DEFENSIVO	20 HORAS	Ing. Samuel Cossios
ALISTAMIENTO EN VEHÍCULOS AUTOMOTORES	20 HORAS	Ing. Samuel Cossios
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
AUDITORÍAS INTERNAS	8 HORAS	Ing. Carlos Mendoza
RIESGOS LABORALES	8 HORAS	Ing. Samuel Cossios
SISTEMAS	16 HORAS	Ing. Carlos Mendoza
<b>AMBAS AREAS</b>		

CLIMA LABORAL	8 HORAS	Ing. Samuel Cossios e Ing. Carlos Mendoza
MANEJO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	8 HORAS	Ing. Samuel Cossios e Ing. Carlos Mendoza
COMUNICACIÓN EFECTIVA	8 HORAS	Lic. Brigitte Saucedo
LIDERAZGO	8 HORAS	Lic. Brigitte Saucedo
TRABAJO EN EQUIPO	8 HORAS	Lic. Brigitte Saucedo
ACTITUD POSITIVA: LA CLAVE DEL EXITO	8 HORAS	Lic. Brigitte Saucedo

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

- **Actividad de la empresa**

TRANSPORTES GEMEVA S.A.C es una empresa privada, dedicada al brindar el servicio de transporte de carga pesada como puede ser materiales de construcción, autopartes de embarcaciones, materia prima, etc.

- **Justificación**

El recurso más importante en cualquier organización de lucro es el personal, el activo humano. En especial en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento del personal influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal capaz y motivado, es esencial para el desarrollo de los objetivos de la empresa. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe de las personas con las que labora, empezando por los jefes o líderes.

Sin embargo, en el gran número de empresas presentes en nuestro país, no se realiza la inversión necesaria en el progreso personal y profesional de sus trabajadores, abandonando la fuerza laboral y simplemente concentrándose en conseguir mayores ingresos monetarios.

Para ello, es necesario enfocarse en la capacitación del personal de trabajo y la jefatura que gestiona recursos humanos y maneja el clima laboral; con el fin de mejorar aptitudes que conlleven a un mayor nivel de desempeño laboral, y también reforzando la relación entre el personal de trabajo y el departamento RR.HH.

- **Fines del plan de capacitación**

Siendo su propósito general impulsar las competencias del personal, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Aumento del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Disminución de las reclamaciones de los clientes y los inconvenientes presentados.

- ✓ Disminución de los incidentes de trabajo.
- ✓ Incremento del nivel de desempeño laboral.
- ✓ Contribuye a la orientación de empleados que recién ingresan a la empresa.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.

- **Objetivo del plan de capacitación**

Preparar al personal para la ejecución eficiente y eficaz dentro de su puesto, evitando accidentes de trabajo. Mejorar el nivel de competitividad del personal de la empresa para contribuir de esta manera a un desempeño laboral óptimo y altamente beneficioso al cumplimiento de las metas de la organización.

- **Duración**

Se impartirá durante 2 meses, dentro de las instalaciones de la empresa; en la que se implementará el programa de capacitación.

- **Acciones a desarrollar**

Las acciones a seguir para el desarrollo del apropiado plan de capacitación están respaldadas por los temarios que orientarán a los trabajadores en el desenvolvimiento de cada una de sus tareas diarias, mitigando el punto débil de la empresa, para ello se está considerando lo siguiente:

- ✓ **Tema 01: PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y CONDUCCIÓN SEGURA**

**Objetivo:** Orientar y concientizar al personal de transporte acerca de cumplir con todas las normas de tránsito y tener ciertas técnicas de conducción para hacerlo en distintas superficies.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios.

**Problemática:** Resolver el estado de desinformación e ignorancia respecto a estándares de seguridad vial.

**Contenido:** Principios de la prevención, Inspección visual de estado del vehículo, normas de seguridad, conducción segura en distintos terrenos y, factores ambientales y su influencia en una conducción segura.

**Beneficio:** Aseguramiento de la integridad física del personal de transporte, menor índice de accidentes y mayor cobertura de seguridad organizacional.

✓ **Tema 02: SEGURIDAD VIAL**

**Objetivo:** Orientar al personal de transporte (conductores) sobre acciones a tomar y políticas de conducta para prevenir y controlar riesgos al desplazarse.

**Tiempo:** 20 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios.

**Problemática:** Escaso conocimiento sobre las leyes de tránsito; bajo compromiso con el cumplimiento de las mismas.

**Contenido:** Una serie de reglas, leyes y normativas que permiten regular el orden vial y velar por la seguridad e integridad de las personas, inspección visual de estado del vehículo.

**Instructivos estandarizados:**

- Mantener una velocidad prudente y adecuada, según lo demande e indique las diversas señales de tránsito en la carretera.
- Respetar todas las normas de tránsito establecidas en el Código de Circulación.
- No sobrepasar la capacidad nominal de la carga indicada para el vehículo de transporte.
- Evitar cualquier tipo de distracción al volante, ni mucho menos utilizar sistemas de comunicación con el vehículo en marcha. Mucha atención y alerta con el uso de GPS.
- Realizar los descansos apropiados, tanto los necesarios durante la conducción, así como entre jornada y jornada.
- No ingerir bebidas alcohólicas, sin importar el tamaño de la dosis.
- En el caso de avería del vehículo, utilizar los dispositivos de señalización de emergencia como luces de “warning”, triángulo o cono, además de vestir el chaleco reflectante.
- Mantener cautela con el uso de medicamentos que contengan en su composición agentes que generen somnolencia.

**Beneficio:** Reducción de costos asociados a la ocurrencia de accidentes, reparación del vehículo; mantenimientos; ausencia del personal por lesión o incapacidad.

✓ **Tema 03: MANEJO DEFENSIVO**

**Objetivo:** Preparar al personal de transporte ante una serie de incidentes que ocurren en las carreteras, por falta de experiencia, distracciones y negligencias.

**Tiempo:** 20 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios.

**Problemática:** Alto riesgo existente en las concurridas carreteras, gran número de vehículos de carga pesada.

**Contenido:** Las técnicas de manejo defensivo y desarrollo de hábitos seguros de conducción.

**Instructivos estandarizados:**

- Conocer los señalamientos y reglamentos de tránsito vigentes, así como los peligros latentes que se pueden presentar en la carretera, y también la forma correcta de protegerse contra ellos.
- Contar con los conocimientos referente a tácticas de emergencia.
- El conductor del vehículo de la empresa debe estar constantemente alerta y atento durante todo el trayecto en la carretera, sin distracciones de ningún tipo; ya que de esta manera podrá reconocer tempranamente los indicios de peligro y evitar un accidente.
- Identificar y reconocer las condiciones adversas de tránsito para poder salvaguardar la integridad física del conductor y del vehículo de transporte.
- Revisar y verificar el buen estado y funcionamiento del vehículo de transporte antes de iniciar el trayecto.
- El conductor debe decidir con criterio las medidas a llevar a cabo ante cualquier situación o eventualidad, según sea el nivel de riesgo.
- Se debe dominar todos aquellos factores que involucran una conducción segura y sujeta a las normas de tránsito.

**Beneficio:** Aseguramiento de la integridad física del personal de transporte, anticipación de peligros, y mayor seguridad.

✓ **Tema 04: ALISTAMIENTO EN VEHÍCULOS AUTOMOTORES**

**Objetivo:** Prevenir accidentes de tránsito causados por fallas técnicas del vehículo de carga. **Tiempo:** 20 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios

**Problemática:** Peligro latente con consecuencias mortales de no haber realizado una supervisión al vehículo antes de iniciar el transporte.

**Contenido:** Alistamiento pre operacional del vehículo e inspección pre operacional del vehículo.

**Beneficio:** Reducción de costos por reparaciones del vehículo; hospitalización del personal accidentado, personal preparado.

✓ **Tema 05: AUDITORÍAS INTERNAS**

**Objetivo:** Preparar al personal de la empresa en analizar y mejorar los controles y el desempeño.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Ing. Carlos Mendoza

**Problemática:** Falta de comunicación entre las áreas de la empresa y gerencia.

**Contenido:** Planeación del programa de auditorías internas, seguimiento de las acciones correctivas o sugerencias de mejora.

**Beneficio:** Mitigar eficazmente los riesgos que enfrenta la organización en el logro de sus objetivos, mejora en el sistema de control interno y los procesos de gestión de riesgos.

✓ **Tema 06: RIESGOS LABORALES**

**Objetivo:** Preparar al personal sobre los distintos riesgos ocupacionales que pueden comprometer su integridad física.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios.

**Problemática:** Riesgo latente de sufrir lesiones y/o accidentes ocupacionales.

**Contenido:** Interpretación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, e inducción al SG-SST.

**Instructivos estandarizados:**



- Establecer el procedimiento adecuado para observar y analizar el desempeño del personal, asegurando que el trabajo se realiza de forma segura y de acuerdo con lo establecido, con el fin de incorporar las correcciones y/ o mejoras que se estimen oportunas, especialmente en materia de formación e instrucciones y normas de trabajo.
- Mantener las áreas de trabajo ordenadas y limpias, consiguiendo un ambiente laboral agradable, más eficiente y más seguro.
- Practicar una correcta vigilancia de la salud del personal laboral, para, así, obtener conclusiones relevantes relacionadas con la adecuación del puesto de trabajo a la persona. ○ Eliminar y reducir los riesgos derivados de la exposición a contaminantes ambientales presentes en el entorno de trabajo.
- Adaptar el puesto de trabajo, su entorno y los diversos aspectos organizativos a las características propias de cada trabajador. ○ Establecer mecanismos que le permitan al trabajador comunicar los riesgos detectados, sobre todo los riesgos graves e inminentes.

**Beneficio:** Personal preparado en identificar peligros y riesgos, reducción del índice de incidentes y/o accidentes, personal más competente.

## ✓ Tema 07: SISTEMAS

**Objetivo:** Conseguir personal más agilizado con el manejo de sistemas de información y reporte sobre la empresa.

**Tiempo:** 16 horas.

**Responsable:** Ing. Carlos Mendoza.

**Problemática:** Personal con menor nivel táctico en el manejo de S.I.

**Contenido:** Inducción al manejo de software de cada una de las variantes de office, introducción a los sistemas de información gerencial.

**Beneficio:** Mayor efectividad por parte del personal de oficina, reducción de tiempo de espera en la generación de ciertas actas, disponibilidad de mayor y mejor información para los usuarios, e integración de nuevas tecnologías y herramientas.

✓ **Tema 08: CLIMA LABORAL**

**Objetivo:** Facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, Incrementar el interés en los objetivos de la empresa. Aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios e Ing. Carlos Mendoza.

**Problemática:** Ausencia de un clima laboral idóneo dentro de la empresa.

**Contenido:** Comunicación asertiva, respeto entre el equipo, relaciones interpersonales, y equilibrio entre la vida personal y profesional, técnicas y estrategias de gestión humana y clima laboral dirigidas al departamento de RR.HH.

**Beneficio:** Un ambiente laboral agradable, satisfacción laboral, compañerismo y un personal comprometido con los objetivos de la empresa.

✓ **Tema 09: MANEJO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Objetivo:** Impulsar a todo el personal a utilizar y unificar el SGC con el fin de facilitar la toma de decisiones y análisis de datos, además cumplir con los estándares de calidad fijados por la empresa y poder asegurar que el resultado final va a ser el mejor para los clientes.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Ing. Samuel Cossios e Ing. Carlos Mendoza

**Problemática:** Mal manejo de los recursos e incumplimiento de los objetivos organizacional para con el servicio hacia los clientes.

**Contenido:** Implementación de un adecuado SGC, estrategias y desarrollo sostenible, introducción al ISO 9001:2015, e implementación de medidas correctoras.

**Beneficio:** Mejorar del desempeño global, automatización de las actividades de la empresa, satisfacción de los clientes, aumento del control de la eficiencia de los procesos y de la organización.

### ✓ Tema 10: COMUNICACIÓN EFECTIVA

**Objetivo:** Identificar los aspectos básicos que permitan optimizar el proceso de comunicación, ya sea como emisor o receptor; adicionalmente desarrollar la inteligencia emocional.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Lic. Brigitte Saucedo.

**Problemática:** Grupo de trabajo desvinculado y con poca coordinación.

**Contenido:** Modelo de comunicación humana, retroalimentación de la comunicación, confrontación positiva, y asertividad.

**Beneficio:** Personal motivado y comprometido con el cumplimiento de sus funciones. Mayor relación entre los compañeros de trabajo. Personal supervisor conocedor de los estímulos que motivan a sus colaboradores.

### ✓ Tema 11: LIDERAZGO

**Objetivo:** Desarrollar la habilidad cognitiva del liderazgo en referencia a lo indispensable que es el proceso de comunicación. Lograr que el supervisor tenga la capacidad de relacionarse con todos sus colaboradores y sumar los esfuerzos.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Lic. Brigitte Saucedo.

**Problemática:** Poca capacidad de dirigir y orientar a un grupo de trabajo.

**Contenido:** Competencias del líder; dirigido al departamento de RR.HH., autoconocimiento, estudio de liderazgo, y comunicación que benefician al clima laboral.

**Beneficio:** Mejora del clima laboral, reducción de ausencias en el trabajo y mayor rendimiento empresarial.

### ✓ Tema 12: TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo:** Personal capaz de ejecutar y analizar tareas complejas en coordinación con un equipo de trabajo.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Lic. Brigitte Saucedo.

**Problemática:** Grupo de trabajo desvinculado y laborando aisladamente.

**Contenido:** Grupo vs equipo, fundamentos del trabajo en equipo, indispensables para el área encargada del manejo del clima laboral, practica y autoevaluación.

**Beneficio:** Asociación entre el personal de trabajo, mejora del desempeño laboral, interacción entre el equipo.

✓ **Tema 13: ACTITUD POSITIVA: LA CLAVE DEL EXITO**

**Objetivo:** Participantes con actitud ideal y prestos a cumplir provechosamente sus funciones a nivel personal y profesional.

**Tiempo:** 8 horas.

**Responsable:** Lic. Brigitte Saucedo.

**Problemática:** Ausencias parciales en el horario de trabajo.

**Contenido:** Fundamentos de psicología positiva, autoconocimiento, aprendizaje del manejo conductual.

**Beneficio:** Mejora del clima laboral, personal con mayor rendimiento y relaciones con los miembros del equipo, personal perseverante y comprometido con las metas trazadas en la empresa.

- **Recursos**

Humanos: Conformado por los participantes (trabajadores) y expositor especializado en el tema.

Materiales:

Infraestructura: Ambientes de la empresa.

Mobiliario, equipos y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolio, equipo multimedia, facilitados por la empresa.

Documentos: encuestas de evaluación y material de estudio.

- **Financiamiento**

El monto de inversión de este plan de capacitación fue financiado por los investigadores.

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (S/.)</b>	<b>Costo total (S/.)</b>
Plumones	Unid.	2	4.00	8.00
Separatas	Unid.	46	3.00	138
Lapiceros	Unid.	46	2.00	92
Papel A4	Millar	1	18	18
Refrigerios	Unid.	46	2.50	115
Honorario de expositores	Global	4	200	800
<b>TOTAL</b>				1171