



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
MEJORAMIENTO CONTINUO Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN  
LA EMPRESA CONCIAL S.R.L., AÑO 2019

Línea de investigación:

Finanzas, modelación financiera, finanzas en pymes

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración

Autor:

Quiroz Velásquez, Alamiro

Asesor:

Reyna Davila, Silvia

(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

Jurado

Vargas Rubio, Carlos Eleuterio

Paredes Soria, Alejandro

Ponce Veneros, Manuel Santos

Lima-Perú

2023

## Índice de contenido

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Descripción del problema	10
1.3 Formulación del problema	11
1.3.1 Problema general	11
1.3.2 Problemas específicos	11
1.4 Antecedentes	12
1.5 Justificación de la investigación	15
1.6 Limitaciones de la investigación	16
1.7 Objetivos	16
1.7.1 Objetivo general	16
1.7.2 Objetivos específicos	16
1.8 Hipótesis	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 Marco conceptual	18
III. MÉTODO	49
3.1 Tipo de investigación	49
3.2 Población y muestra	49
3.3 Operacionalización de variables	50

	3
3.4 Instrumentos	51
3.5 Procedimientos	51
3.6 Análisis de datos	51
IV. RESULTADOS	52
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
VI. CONCLUSIONES	63
VII. RECOMENDACIONES	64
VIII. REFERENCIAS	65
IX. Anexos	82
Anexo A: Matriz de consistencia	82
Anexo B: Validación de Instrumentos	83
Anexo C: Confiabilidad del instrumento	88
Anexo D: Instrumento de medición	92

## Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de la población de estudio de la empresa Concial S.R.L.	49
Tabla 2 Operacionalización de la variable 1. Mejoramiento continuo	50
Tabla 3 Operacionalización de la variable 2. Desempeño profesional	50
Tabla 4 Distribución de la frecuencia de la variable 1: Mejoramiento continuo	52
Tabla 5 Distribución de la frecuencia de la dimensión: Trabajo en equipo	53
Tabla 6 Distribución de la frecuencia de la dimensión: Optimización de procesos	54
Tabla 7 Distribución de la frecuencia de la dimensión: Compromiso con la calidad	55
Tabla 8 Distribución de la frecuencia de la variable: Desempeño profesional	56
Tabla 9 Contraste de la hipótesis general y correlación general	57
Tabla 10 Contraste de la primera hipótesis específica	58
Tabla 11 Contraste de la segunda hipótesis específica	59
Tabla 12 Contraste de la tercera hipótesis específica	60
Tabla 13 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable mejoramiento continuo	83
Tabla 14 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable desempeño profesional	83
Tabla 15 Variable 1 mejoramiento continuo-Alfa de Cronbach	89
Tabla 16 Variable 2 Desempeño profesional-Alfa de Cronbach	91

## Índice de figuras

Figura 1. Teoría de DEMING	18
Figura 2. Teoría de KAIZEN	21
Figura 3. Diagrama de barras de la variable 1: Mejoramiento continuo	52
Figura 4. Diagrama de barras de la dimensión: Trabajo en equipo	53
Figura 5. Diagrama de barras de la dimensión: Optimización de procesos	54
Figura 6. Diagrama de barras de la dimensión: Compromiso con la calidad	55
Figura 7. Diagrama de barras de la variable: Desempeño profesional	56

## RESUMEN

**Objetivo:** El estudio tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre el mejoramiento continuo y el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Método:** La metodología está enmarcada en el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, de diseño no experimental y corte transversal. La población de estudio fueron 40 profesionales que laboran en la empresa Concial S.R.L, bajo un muestreo no probabilístico la muestra fueron 40 profesionales de la mencionada empresa. El instrumento de medición aplicado fue el cuestionario, en la variable mejoramiento continuo tiene 12 ítems y la variable 2 desempeño profesional tiene 19 ítems, ambos fueron validados por juicio de expertos y comprobada su confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach. **Resultados:** Los resultados descriptivos señalan que el 27.5 % (11) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., estar de acuerdo que el mejoramiento continuo debe practicarse de manera permanente en la empresa para así promover y generar el compromiso en su totalidad de la mano con la misión y visión de la empresa, y de esta manera aportar un plan de mejora y aplicarlo. **Conclusiones:** Se concluye que, según el Rho de Spearman, se tiene una correlación general positiva de 0.865 entre las variables planteadas, y un valor sig, (bilateral) de 0.000 que es menor al valor sig. (Bilateral) teórico que es de 0.005, por consiguiente: Existe relación significativa entre el mejoramiento continuo y el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

Palabras clave: Mejoramiento continuo, eficacia, calidad, eficiencia, desempeño profesional.

## ABSTRACT

**Objective:** The main objective of the study is to determine the relationship between continuous improvement and professional performance in the company Concial S.R.L., year 2019. **Method:** The methodology is framed in the quantitative approach, correlational type, non-experimental design and cross-section. The study population was 40 professionals who work in the company Concial S.R.L, under a non-probabilistic sampling the sample was 40 professionals from the aforementioned company. The measurement instrument applied was the questionnaire, in the variable continuous improvement it has 12 items and variable 2 professional performance has 19 items, both were validated by expert judgment and their reliability was verified by means of Cronbach's Alpha. **Results:** The descriptive results indicate that 27.5% (11) of workers surveyed in the company Concial S.R.L., agree that continuous improvement must be practiced permanently in the company in order to promote and generate commitment in its entirety from the hand with the mission and vision of the company, and in this way provide an improvement plan and apply it. **Conclusions:** It is concluded that, according to Spearman's Rho, there is a general positive correlation of 0.865 between the variables raised, and a sig value (bilateral) of 0.000, which is less than the sig value. (Bilateral) theoretical that is 0.005, therefore: There is a significant relationship between continuous improvement and professional performance in the company Concial S.R.L., year 2019.

**Keywords:** Continuous improvement, efficacy, quality, efficiency, professional performance.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano a nivel mundial constituye un elemento importante en las empresas porque está vinculado a los trabajadores que están encargados de la ejecución de actividades que lo están integrando, también los procesos de operación, en síntesis, los colaboradores hacen realidad las metas propuestas en la empresa.

Desde hace décadas el conocimiento aprendido en la Universidad iba acompañado siempre a un profesional, pero existen muchos cambios cada día y por ello uno debe estar debidamente actualizado.

Cada periodo que pasa se puede apreciar cambios tecnológicos, debido a la globalización que transforma al mercado internacional en que la empresa muestre dinamismo en sus funciones, así se crea un entorno de trabajo que se caracteriza por cambios ágiles de conocimientos y de competitividad, obligando a cada profesional a optar por programas de capacitación con temas vigentes para ser más competitivos y tener una calidad en la profesión.

En la actualidad las organizaciones están enfrentando a un ambiente de mucha competencia y cambia siempre, allí es donde es necesario la implementación de herramientas de gestión que pueda aportar a la sobrevivencia frente a mercados competitivos, por ello la mejora continua es clave en las entidades que tengan la meta de alcanzar la efectividad en sus funciones y por ende la mejora de su desempeño en la profesión.

Con la tesis se pretenden determinar la asociación del mejoramiento continuo con el desempeño del profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019, sustentado con libros de autores referentes sobre cada variable de estudio, preparación y ejecución de instrumentos de medición por cada variable que fueron aplicados en el trabajo de campo, recolectando las opiniones de las personas que son parte de la muestra de estudio, todo ello es la base de los resultados

estadísticos que va a derivar a importantes conclusiones y sugerencias para la mejora de la problemática.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los bienes y/o servicios de una organización son sus recursos humanos. La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, programas de capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización.

El mercado actual exige que las empresas sean flexibles y para ello se hace necesario adoptar mecanismos de mejoramiento continuo al interior de sus procesos con el fin de ser más productivas y sostenidas en el tiempo.

Es importante brindar nuevas alternativas de solución a la mejora continua en una empresa y fortalecer el desempeño profesional de los trabajadores en una organización de corte público o privado, entonces en el trabajo de recolección de información se pudo comprobar que la problemática en relación a la mejora continua y el desempeño profesional está presente en otros países como se señala a continuación:

Argelia, se puede apreciar cada vez mayor que es la competencia y también con la mejora del desempeño del trabajador. Ello inevitablemente tiene que adaptarse, evolucionar y mejorar para responder a sus objetivos fundamentales de plazos, costos y calidad. En este contexto, se sugiere la aplicación del mejoramiento continuo a las empresas argelinas para el aumento de la productividad (Azzemou & Noureddine, 2018).

Malasia, las empresas privadas necesitan aplicar la mejora continua en sus procesos y así poder mejorar el desempeño organizacional. La integración de estrategias y prácticas aportara que las empresas mejoren su desempeño mediante la aplicación de su calidad (Ghozali et al, 2018).

Colombia, en la actualidad se valora las bondades de la teoría del autor referente Deming, que garantiza la mejora continua en la aplicación de su metodología de calidad (Guaquete, 2018).

Ecuador. En la actualidad las empresas en Ecuador no cuentan con planes de mejoramiento continuo, lo cual produce indicadores críticos que logran impedir el desarrollo de secuencias de los mismos, ocasionando un nivel disminuido de la eficiencia en el proceso productivo (Manjarres, 2016).

Se tiene que tener claridad que el mejoramiento continuo es vital para la obtención de mejorar la calidad del producto y del servicio que una empresa ofrece al mercado, asimismo, los trabajadores que integran la empresa deben estar comprometidos con su mejor desempeño profesional orientado a cumplir las metas trazadas.

## **1.2 Descripción del problema**

Lo valioso de una organización es su cartera de clientes, porque es el indicador que la empresa crece, se desarrolla y puede expandirse a otros mercados, generando éxito. La cartera de clientes no debe descuidarse, siempre se debe buscar la satisfacción de los clientes, sumado a su fidelización y también la atracción de nuevos clientes que conforman parte del proceso de mejora continua, entonces, la calidad debe ser vista como una meta importante en toda la organización, dirigido a plantearse en analizar en las empresas que prestan servicios o venta de productos, hay muchos países donde la mejora continua es muy valorada.

En la actualidad la empresa Concial S.R.L. tiene falta de comunicación y empatía entre el personal que labora, asimismo los procesos son deficientes y existe poca práctica del compromiso

con la calidad en la empresa Concial S.R.L. por ello se debe contar con un programa de mejoramiento continuo, siendo una herramienta de gestión, que permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores de la mencionada empresa. La valoración de la mejora continua es que todos los trabajadores de la empresa Concial S.R.L. puedan identificar y afrontar el problema, estando en la capacidad de opinar, sugerir y/o proponer las mejoras buscando la solución y sobre todo hacer el seguimiento a una retroalimentación.

Sobre el desempeño profesional del personal de la empresa Concial S.R.L. necesita el fortalecimiento y desarrollo de sus habilidades y conocimientos en su profesión, para así contar con un personal que tenga compromiso, empatía, solidaridad, respeto, paciencia, honestidad, trabajo en equipo, con respeto, responsable para la atención al cliente, pero en la actualidad no se mejora el desempeño profesional, por citar un caso, en la empresa Concial S.R.L. no existe programas de capacitación para el personal. Según la realidad problemática, se investigará el mejoramiento continuo y el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L.

### **1.3 Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Problema general***

¿Cómo el mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?

#### ***1.3.2 Problemas específicos***

- ¿Cómo el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?
- ¿De qué manera la optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?

- ¿Cómo el compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?

## **1.4 Antecedentes**

### ***1.4.1 Antecedentes internacionales***

Rivero (2019) señaló que las empresas deben mejorar continuamente porque la actualidad empresarial lo demanda por la alta competitividad que existe y por ello se necesita el compromiso de cada trabajador en mejorar su desempeño profesional por medio de capacitaciones que vayan de acuerdo a la función que desempeña en la empresa y conseguir las metas propuestas.

Tejedor (2019) concluye que la evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios realizar un estudio sobre la evaluación por competencias, con el objetivo de identificar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y otras que debe reunir el talento humano que pretendemos contratar en las empresas hoteleras, para enfrentar los desafíos presentes y futuros y al mismo tiempo beneficiarnos de una nueva perspectiva, aumentando e incrementando las habilidades que agregan valor al servicio de calidad que ofrecen las mismas, en la Ciudad de Panamá. Es esencial organizar acciones exitosas que los lleven a examinar la importancia de cuidar de aquellos que serán nombrados para ocupar un puesto estratégico, sobre todo para identificar las competencias esenciales, el potencial y las capacidades que promoverán el alcance de manera exitosa de las metas, objetivos, tácticas y estrategia empresarial.

Torres (2019) en su investigación concluye que el entrenamiento como herramienta de mejoramiento continuo permite hacer crecer al colaborador, se desarrolla a través de dos partes, la primera un plan de inducción que debe iniciar ese enamoramiento del nuevo integrante hacia la organización, brindando un aprendizaje general y específico, a su vez un plan de capacitación

que parte de unas necesidades, realizándolo de manera ordenada, evaluando su desarrollo y sobre todo midiendo el impacto en los aspectos estratégicos.

Álvarez y Porraspita (2018) tuvo como objetivo valorar el desempeño laboral del talento humano utilizando como estrategia el diseño de lineamientos de los procesos de evaluación de desempeño laboral. Los resultados mostraron que las formas y estilos de selección de los tomadores de decisiones no guarda relación a un liderazgo en sus organizaciones. La verdadera importancia de la evaluación del Talento Humano requiere de una combinación correcta de conocimientos y habilidades para el desempeño del personal administrativo para ayudar a motivar el mejoramiento continuo de la institución con la sociedad.

Méndez (2017) la tesis concluye que la gestión tridimensional aporta a una mejor visión del mejoramiento continuo que es percibido como un método que es manifestado en una adecuada cultura en la organización, allí el valor y la actitud del trabajador logra beneficios en la mejora de resultados y también en el ámbito psicológico del trabajador.

Aguanche (2017) la investigación utiliza el enfoque mixto, el tipo de investigación es explicativo, la muestra son 7 personas que laboran en la empresa. Finalmente se concluye que se establece que para la empresa tiene que considerar la implementación del mejoramiento continuo en cada proceso o secuencia que posee la empresa, y también en prestar los servicios.

Carrera (2016) concluye que el planeamiento del desarrollo del profesional es una metodología de una adecuada gestión de la administración, determinando que cada movimiento pueda acceder a un puesto de trabajo orientado a la capacidad y direccionado a crecer como profesional y complementándose con una política de gestión del capital humano alineado a programas de capacitación y un adecuado desempeño.

Curay y Oliva (2016) concluye que toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recurso humano, es decir, el desempeño de su personal, la mejor manera es aplicando una evaluación periódicamente del desempeño valorando los resultados de su comportamiento y los objetivos que se desean alcanzar y en el proceso de mejora continua en el desempeño laboral, que realiza la empresa Oficina Digital S.A.C. La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los trabajadores, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el trabajador manifieste, se determinarán con la aplicación de la evaluación del desempeño este proceso brindará información y apoyo para lograr un mejor nivel de rendimiento y beneficio para la empresa.

Valdéz (2016) en el estudio se tuvo como finalidad la incorporación del puesto de trabajo de buenas prácticas y procesos del mejoramiento continuo, incluye descubrir un potencial propio, este indicador positivo de cambiar la cultura de la empresa que permita la aplicación de un planeamiento en desarrollar a los trabajadores, en relación al requerimiento específico de la empresa, también procesos que actividades como seminarios, cursos o talleres.

#### ***1.4.2 Antecedentes Nacionales***

Zegarra (2019) concluye que para la mejora del mejoramiento continuo es importante incentivar la capacitación de acuerdo a la necesidad y especialidad del trabajador, y si hubiera problemas por tiempo o distancia en asistir a los programas de capacitación se puede implementar cursos o capacitación de corte virtual.

Sánchez (2018) tuvo como objetivo general la determinación de la incidencia del mejoramiento continuo y la calidad de servicio. El tipo de estudio en la investigación fue explicativo, la muestra fueron 34 trabajadores, por medio del muestreo censal. Finalmente, en la investigación se pudo constatar las bondades del mejoramiento continuo que debe adoptar una empresa que tiene como fin obtener la calidad en sus servicios dirigidos a sus clientes.

Cubos (2018) en la tesis la población de estudio está constituida 270 asociados y la muestra de estudio fueron 159 asociados de la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo. Finalmente se concluye que existe relación significativa entre competencias y mejoramiento continuo de 0.920, en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo, año 2017.

Chambergó (2018) en la tesis se concluye que existe una relación fuerte entre la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de la calidad. Considerando los resultados del coeficiente de correlación de Spearman de 0.802, que indica una buena correlación entre las variables.

Polanco (2017) en la tesis se concluye que es importante que la empresa cuente con programas de capacitación vinculados a la necesidad de cada área de la empresa, debe ser según la especialidad y la función que demanda cada área y así poder aportar y mejorar el desempeño laboral de cada trabajador en beneficio de una adecuada gestión en la empresa.

## **1.5 Justificación de la investigación**

### ***1.5.1 Justificación metodológica***

El estudio se justifica porque será útil para la orientación de otras tesis correlacionales, asimismo será un aporte al cuestionario para que otros investigadores puedan medir cada variable propuesta.

### ***1.5.2 Justificación teórica***

El estudio aportara como refuerzo el argumento teórico y científico en la ampliación de conocimientos en la materia expuesta en las variables de estudio y de similar problemática.

### ***1.5.3 Justificación social***

La presente investigación tiene justificación social, porque la tesis contribuye a la comunidad con una herramienta de corte empresarial y que puede ser ejecutada en organizaciones que presenten servicios de ingeniería y arquitectura.

La presente investigación es importante porque es necesario conocer la percepción de los trabajadores de la empresa Concial S.R.L. sobre las bondades del mejoramiento continuo. Sin mejoramiento continuo no se tendrá creatividad, innovación, productos de calidad ni creación o generación de valor.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

La limitación más relevante en el estudio fue la falta de antecedentes nacionales sobre mejora continua en empresas privadas de giro de metalmecánica en nivel de posgrado.

## **1.7 Objetivos**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Determinar cómo el mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

- Establecer como el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.
- Establecer de qué manera la optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

- Determinar como el compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

## **1.8 Hipótesis**

### ***1.8.1 Hipótesis general***

El mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

### ***1.8.2 Hipótesis específicas***

- El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.
- La optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.
- El compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco conceptual

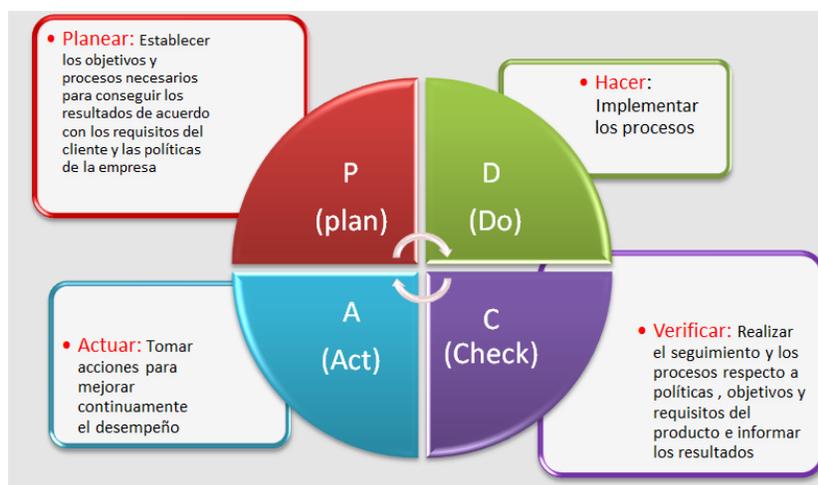
#### 2.1.1 Enfoque teórico del Mejoramiento continuo

**2.1.1.1 Teoría de DEMING.** La calidad es un elemento valioso en cada organización y siempre se debe buscar y aplicar, en cada proceso de la empresa, acompañado del real compromiso del trabajador y del liderazgo en equipo (Deming, 1986 citado por Esquivel et al., 2017).

Según (Deming, 1989 citado por Andrade, 2017) señala que una empresa que desea alcanzar la alta calidad debe transformar su forma de gestión acompañado de esfuerzos dirigidos, como se aprecia en la figura 1:

**Figura 1**

*Teoría de DEMING*



*Fuente.* (Andrade, 2017, p. 26)

Según (Andrade, 2017) para comprender mejor las fases de la herramienta de mejora de procesos PDCA, se comenzará brevemente a describir cada una a continuación:

- Planear (Plan). Definir los procesos necesarios para la obtención de resultados esperados.

En esta etapa, se identifica los procesos que se desean mejorar a través de información

recopilada; se detallan los resultados esperados, los procesos y subprocesos relacionados para los objetivos.

- Hacer (Do). Implementar la misión del proceso, como también los planes de mejora.
- Verificar (Check). Recopilar información actual para verificar y supervisar el plan de acción al contrastar con las misiones de los procesos iniciales. Además, realizar constante seguimiento a las implementaciones realizadas.
- Actuar (Act). Evaluar la situación inicial con la finalidad de establecer lineamientos de modificación de procesos y ejecución prolongada de la herramienta. Estas herramientas dan lugar a una modificación del proceso en cuestión o el desarrollo de un comienzo de otro ciclo. Cada término representa una etapa para la identificación de solución de problemas identificados. Cabe resaltar que el ciclo PDCA puede ser aplicado a cada proceso identificado y analizado, como también a la línea de procesos que se encuentran en el sistema.

**2.1.1.2 Teoría de gestión por procesos.** Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales, el origen de ello se basa en la división del trabajo (Taylor) y el falso sentido de la especialización individual que da como resultado áreas funcionales o departamentos, dicha especialización junto a la competencia interna y la jerarquización de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico, sin embargo, han olvidado su principal causa: Contar con clientes satisfechos y fieles, por lo que cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo

contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas (Alarcón, 2017).

Estas organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y predecible que pertenece ya al pasado. Hoy es el cliente quien tiene el poder real, quien se ha convertido en la única guía de todas las acciones empresariales, esto unido a las dificultades de predecir la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas. Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo que supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos (Alarcón, 2017).

**2.1.1.3 Teoría de KAIZEN.** La metodología se relaciona estrechamente con la cultura que tiene cada trabajador de sentir que pertenece a la empresa y que cada trabajador desde el puesto más alto hasta el obrero se comprometa con la mejora de sus labores (Andrade, 2017).

## Figura 2

Teoría de KAIZEN



*Fuente.* (Andrade, 2017, p. 26).

El mejoramiento continuo se ha convertido en una exigencia para las organizaciones que desean ser competitivas en un mundo como el actual. Su premisa consiste en que cualquier cosa que se realice en una organización puede hacerse mejor y en este sentido se refiere a actividades que conducen a mejorar los estándares existentes (Imai, 1989 citado por Hincapié et al., 2018). Uno de los términos más utilizados a nivel mundial para referirse al mejoramiento continuo es Kaizen, derivación de dos ideogramas japoneses KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) entendido como un mejoramiento continuo de las prácticas de trabajo y la eficiencia personal y una filosofía empresarial que involucra a gerentes y trabajadores por igual, con la idea central de que no debería pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía. El kaizen es un concepto que nace de la filosofía japonesa y se fortaleció con el apoyo de autores estadounidenses como Deming y Juran entre los años 50 y 60, teniendo en cuenta que el enfoque japonés se orienta al mejoramiento gradual mientras que el enfoque americano se enfoca más a los grandes saltos (innovación).

**2.1.1.4 Teoría de Ishikawa.** Según Ishikawa (2007) citado por Alarcón (2017) los beneficios de aplicar control de calidad en una organización son:

- Aumenta la calidad en su sentido estricto y disminuye el número de productos defectuosos.
- La calidad se hace más uniforme y disminuye el número de reclamaciones.
- La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los productos, y se logra la confianza de los clientes.
- Disminuyen los costos.
- Los productos se pueden vender a precios más altos.
- Se establece un sistema de garantía de calidad y se consigue la confianza de los consumidores y los clientes.
- Se atienden más rápidamente las reclamaciones y se adoptan medidas eficaces para evitar su reaparición.
- Mejoran los costes unitarios y aumenta la productividad y el valor añadido.
- Aumentan los volúmenes de producción y es posible preparar planes de producción racionales.
- Desaparece el trabajo desperdiciado, disminuyen los procesos y mejora la eficiencia.
- Se establece la tecnología, se puede emplear la capacidad verdadera de los técnicos y mejora la tecnología.
- Las formas de emplear a la gente, especialmente a los técnicos, se hacen más racionales.
- Disminuyen los costes de inspección y ensayos.
- Se pueden racionalizar los contratos con los proveedores, subcontratistas y consumidores.
- Se amplían las rutas de ventas.

- Las relaciones y el flujo de información dentro de la organización empresarial se hacen más fluidas.

### ***2.1.2 Definición de mejoramiento continuo***

La mejora continua es una filosofía que está orientada a la mejora diaria de las labores que cumple un trabajador en una empresa, donde se puede apreciar la mejora de su desempeño y productividad (Esquivel et al., 2017).

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo (Curay y Oliva, 2016).

En este sentido, al ser el mejoramiento continuo un proceso de cambio, se requiere de un buen líder apoyado completamente por la dirección, que aproveche las oportunidades que se presenten y encamine los esfuerzos de su equipo de trabajo a través de objetivos acordes con los globales de la empresa (Hincapié et al., 2018).

Camisón (2007) señala que el mejoramiento continuo es valioso en la contribución de crecer en la empresa, con la clara convicción de mejorar rendimientos y la productividad laboral.

Por su parte, Donna (2008) señala que la mejora continua se relaciona con actividades de mejorar y que tiene como objetivo el aumento de niveles de calidad, ubicando oportunidades en la elaboración de planes que son propuestos como soluciones.

El mejoramiento continuo según Vargas y Aldana de Vega (2011) es la asociación de la dirección de una organización con la finalidad de la generación de comprometer a cada trabajador de la empresa.

Para Cisneros (2012) la mejora continua se vincula con incrementar, diseñar o establecer una reingeniería total en la organización.

Para Malagón et al. (2006) la mejora continua es un procedimiento de manera permanente en toda la empresa, con el claro objeto de fortalecer el compromiso del trabajador.

La mejora continua para el autor Gutiérrez (2014) en la forma permanente de optimizar el rendimiento y el desempeño del trabajador en una organización.

Las organizaciones han comprendido que tener personal competitivo se convierte en una estrategia para ser más productivo y generar la filosofía de mejora continua, para ello el entrenamiento a través de planes de inducción y planes de capacitación permiten de manera ordenada desarrollar programas que lleven al crecimiento de los colaboradores no solo de manera personal sino también de manera profesional, llevándolo a construir nuevos conocimientos, habilidades y el mejoramiento de sus actitudes. Para ello es necesario desarrollar estos planes de manera organizada y ordenada, pues podrían generar efectos no deseados (Torres, 2019).

Según Vargas y Aldana (2011) el objetivo central del mejoramiento en equipo está asociado con:

- Mejorar el conocimiento del cliente.
- Mejorar el diseño del servicio.
- Mejorar la gestión de los procesos establecidos.
- Mejorar la prestación del servicio y su evaluación.
- Mejorar el servicio al cliente.

### ***2.1.3 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo***

Para Coronel (2016) la mejora continua tiene las siguientes ventajas y desventajas:

### **Ventajas**

- Sus esfuerzos son aplicados en el ámbito de la gestión administrativa y se orienta a mejorar procedimientos formales.
- Su aplicación genera una reducción importante de costos y también el abaratamiento de algunas áreas de producción de bienes y servicios.
- Fortalece la competitividad, a través de las mejoras de los procesos de producción y se orienta a generar una ventaja competitiva.
- Permite generar flexibilidad a la gestión total de la empresa, logrando adaptarse a la mejora de aspectos tecnológicos.

### **Desventajas**

- Si la mejora solo se centra en un área específica, se torna inútil, debido a que esta filosofía tiene que tomar a la empresa como un todo.
- Si los niveles organizacionales más altos no tienen las decisiones de implementar la filosofía, un departamento independiente no puede tomar la decisión de mejora continua.

#### ***2.1.4 ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua?***

En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa la necesidad de reactualizar constantemente los paradigmas. La revisión y la crítica permanente se hacen una necesidad y una obligación a las empresas para mejora de manera continua y sistemática.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y

consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado (Alarcón, 2017).

### ***2.1.5 Trabajo en equipo***

Es cuando los integrantes de una empresa se unen y mezclan su experiencia, el conocimiento y su habilidad innata hacia una misma meta (Vargas y Aldana de Vega, 2011).

El trabajo en equipo correspondería a la disposición personal para colaborar con otros en la realización de actividades y así lograr objetivos comunes, intercambiando información, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo (Delgado et al., 2017).

Una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, éstas no pueden prescindir del trabajo grupal; el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad; un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, esta aseveración nos permite expresar sin temor a equivocarnos que, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, el término de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás, aspectos que profundizaremos más adelante (Ayoví, 2019).

### ***2.1.6 Tipos de equipos de trabajo***

Según Robbins y Judge (2015), se puede mencionar que existen cuatro tipos de equipos de trabajo, se detalla a continuación:

- Equipos para resolver problemas: Son los equipos que además de cumplir con las metas establecidas, pueden reunirse en periodos cortos para analizar los problemas que pueden darse en la organización y plantear soluciones de mejora, pero muy pocas veces logran aplicar en acciones dentro de la organización.
- Equipos de trabajo autodirigidos: Son grupos de trabajadores interdependientes, donde incluyen el planeamiento y programan el trabajo, toman decisiones, asignan tareas, hasta llegan a seleccionar a los futuros integrantes, además de realizar evaluaciones para medir el desempeño. Aunque estos equipos pueden ser muy exitosos, las tasas de ausentismo y rotación suelen ser altos y de alguna forma perjudica a la organización.
- Equipos transfuncionales: Son los equipos de trabajo formados por trabajadores de una misma jerarquía, pero provienen de diferentes áreas de una organización o inclusive de otras organizaciones, son reunidos para llevar a cabo una determinada tarea e intercambien conocimientos, destrezas para resolver en conjunto problemas los presentados. Aunque la administración de estos equipos es fácil, al lograr un complemento óptimo puede generar una gran ventaja competitiva entre las organizaciones.
- Equipos Virtuales: Los otros equipos mencionados anteriormente, el trabajo que realizan lo hacen de manera presencial, en cambio los equipos lo hacen virtualmente, usan equipos informáticos y que pueden estar dispersos en diferentes áreas de una organización, creando redes de información. Uno de los inconvenientes es que la convivencia es no presencial con los demás miembros, y al reunirlos físicamente la interacción e integración es lenta.

### ***2.1.7 Proceso y etapas en la formación de equipos***

De acuerdo a Buchloz y Roth (1992 citado por Ríos, 2017) para que los equipos lleguen a la eficiencia deberán pasar por etapas que les permitirá crecer como personas y profesionalmente, para poder generar un cambio en la organización. También manifiestan que, al formar los grupos similares en funciones u objetivos, estos grupos no siempre son similares en características personales y profesionales, también consideraron que para que exista una integración grupal deben pasar por las menos 3 etapas como es el reclutamiento de las personas, la formación de grupos y finalmente llegar a la conformación de equipos de trabajo:

- 1era Etapa: Reclutar a las personas: Al convocar individuos con diferentes características y personalidades solo estaríamos acumulando individuos, esto nos ayuda a identificar la identidad de cada persona y tener una idea general que puesto puede ocupar. Esta es una etapa donde la comunicación que exista entre los miembros de un grupo es esencial, porque ahí es donde se puede identificar a potenciales líderes. En esta etapa también la persona aún tiene objetivos individuales y no los objetivos de la organización, pero al generar los primeros intercambios de personalidades entre los individuos, empiezan a identificar sus responsabilidades y las capacidades de cada individuo.
- 2da etapa: Grupos: Al socializar los miembros de un grupo, empiezan a desarrollar varios aspectos que no se consideraron en la 1era etapa, como desarrollar una identidad, pero en este caso es grupal y no individual, identifican el rol de cada persona en la organización, el propósito y se crean normas internas para trabajar en equipo. También en esta etapa ya se puede identificar con mayor claridad a los líderes de cada grupo, que normalmente es el representante del grupo.

- 3era etapa: Equipos: Es la última etapa del proceso de formación para la conformación de los equipos de trabajo y así lograr una eficiencia muy alta. En esta etapa se tiene identificado con claridad los objetivos de la organización, los roles definidos de cada integrante, las características personales de cada individuo y también se genera el compromiso no solo con el grupo y las áreas de trabajo si no con toda la organización.

### ***2.1.8 Ventajas del trabajo en equipo***

La primera ventaja es que trabajando en esa forma todos los miembros tendrán la oportunidad de aumentar sus conocimientos al compartir con profesionales de otras áreas que ellos no dominan. Si tienen una buena comunicación con los distintos niveles dentro de una organización, podrán ampliar su panorama de conocimientos, así como encontrar respuesta a sus dudas. Este aprendizaje debe gestarse en todos los niveles de los equipos de trabajo (Baixench, 2016).

El mundo donde vivimos se caracteriza por la innovación y constantemente están cambiando los conceptos y nuestro entorno. Esto obliga a las empresas a plantear cambios. Seguir haciendo las cosas igual, nunca llevará a resultados diferentes. La innovación y el cambio son los que permitirán mejorar. Al trabajar en equipo se brindan todas las condiciones para innovar. La mayoría de las innovaciones del mundo actual han sido producto de equipos eficientes. La calidad del servicio es otra de las ventajas del compromiso con el equipo. Trabajar solo, aislado del resto del personal en una empresa, pertenece al pasado. Los equipos que laboran en sintonía producen resultados de mejor calidad (Baixench, 2016).

El trabajo en equipo es una cualidad con la que no se nace y su mecánica es algo que hay que aprender. Tiene reglas que deben conocerse, así como algunas disfunciones, que, al existir,

causan discrepancias o disfonías en el grupo, el cual se convierte entonces en un equipo ineficiente (Baixench, 2016).

### ***2.1.9 Optimización del proceso***

Se vincula que al establecer procesos en una empresa debe ser siempre dinámico y no estar de forma estática, los procesos siempre deben ser revisados y actualizados en relación al giro de la empresa (Vargas y Aldana de Vega, 2011).

Todos los procesos de una organización deben ser efectivos y flexibles buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, deben estar estructurados e identificados de acuerdo a la visión y misión de la organización.

### ***2.1.10 Implicancias de la optimización de procesos***

Según Vargas y Aldana (2011) el objetivo de mejora en el servicio y por ende en la optimización de los procesos, implica:

- Una práctica clave.
- Educación permanente y valores compartidos.
- Pensamiento estratégico.
- Un establecimiento de procesos con sus requisitos y especificaciones.
- Una serie de herramientas para identificar los procesos críticos.
- Una medición localizada en el proceso dentro de sus requisitos, insumos y resultados.
- Búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes.

Finalmente, existe la necesidad de construir un proceso con los elementos que conduzcan a alcanzar el mejoramiento continuo representado la interrelación de los sistemas, para que la calidad de servicio llegue a convertirse en una realidad. Estos sistemas han sido conceptualizados de manera general sin embargo se aclararán algunos tópicos de los mismos.

### ***2.1.11 Compromiso con la calidad***

La alta dirección de una empresa debe comprometer al trabajador a que brinde su mejor rendimiento y desempeño hacia el logro de metas establecidas.

Los empleados comprometidos son un recurso básico y vital para lograr el éxito de la organización, en consecuencia, tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están. Varios meta-análisis y artículos de carácter teórico, destacan en ellas que el compromiso organizacional tiene un efecto claro en la intención de abandono (Baez et al., 2019).

Sum (2015) señala que los equipos de trabajo son de varias personas o trabajadores de una organización. Tiene influencia positiva en cada trabajador porque genera cordialidad entre compañeros de trabajo.

Según Krajewski (2008) citado por Ochoa (2018) la optimización de procesos está asociada a mejorar los procesos, teniendo como fuente el entendimiento y conocimiento del giro de la empresa.

La Optimización de procesos, se vincula con realizar cambios y aspectos del giro principal o tal vez no del proceso, con el fin de mejorarlo y ser más efectivo en las funciones (Durand, 2015).

Por otro lado, Requejo (2013) señala que la productividad está asociada al aspecto económico y la competitividad, siendo ítems que mostrara el grado de eficiencia en el campo laboral.

### ***2.1.12 Importancia del mejoramiento continuo***

El mejoramiento continuo, es crítico para generar mejoras significativas en la empresa. En general es una filosofía empresarial que se encarga de diagnosticar las actividades que generan fortalezas y también señalar las actividades que generan debilidades. Desde un punto vista de utilidad la mejora continua tiende a innovar procesos con el fin de lograr los máximos beneficios,

a través de la utilización de menos recursos financieros o de tiempo. La técnica resulta bastante importante tanto para rubros comerciales o industriales, los resultados muestran mejoras significativas en cuanto al valor que se les puede entregar a los accionistas y dirigentes. También la mejora continua encuentra significancia en la mejora de las competencias de los colaboradores de todos los niveles organizacionales (Coronel, 2016).

### **2.1.13 Acciones de Mejora**

Según Alarcón (2017) Las acciones de mejora son aquellas destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso estas mejoras se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, pudiéndose mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Por ejemplo, algunas acciones de mejora pueden ser:

- Simplificar y eliminar burocracia, simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades de procesos.
- Normalizar las formas de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo ciclo.
- Alianza con proveedores, entre otras.

### **2.1.14 Mejora Continua de las Actividades de la Organización**

Según Cuatrecasas (2010 citado por Requejo, 2019) menciona que la mejora continua de la organización y sus actividades deben convertirse en un objetivo prioritario y permanente:

#### **Beneficios que reporta**

- Mejorar las capacidades de la organización y así, aumentar la ventaja competitiva.
- Integración de las actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia de la organización.

- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

### **Acciones que permite impulsar**

- Empezar una orientación sistemática hacia la mejora continua, para toda la organización.
- Disponer de lo necesario para la formación y capacitación del personal, hacia la mejora continua.
- Mentalizar a cada persona para que la mejora continua sea un objetivo prioritario.
- Establecer objetivos que orienten hacia la mejora continua y sistemas de evaluación de su aplicación real.
- Distinguir las mejoras y evaluarlas.

### **2.1.15 Técnicas para el Mejoramiento Continuo**

Según Manjarres (2016) existe una serie de herramientas y técnicas para la gestión de mejora de procesos, donde se identifican los problemas y que ayudan a la resolución de los mismos. Existen dos clases de herramientas como son las estadísticas y no estadísticas. Se va a tomar como referencia las siguientes herramientas básicas:

- **Histogramas.** El histograma es una de las técnicas para el mejoramiento continuo; considerada como una representación gráfica de una variable a manera de barras; esta herramienta proporciona una visión clara de la esencia de los atributos de la población; se puede apreciar también el grado de la naturaleza con respecto a la variación del rendimiento de los procesos. Con esta gráfica se evidencia aquellos patrones difíciles de reconocer en una tabla ordinaria de números, su finalidad es permitir una vista general de la distribución de la población o muestra en base a una característica (Manjarres, 2016). Con el histograma se alcanza una idea objetiva de diversas variables en cuanto al desempeño laboral, la productividad y la calidad de un producto. Es fundamental una utilización adecuada de los

histogramas, para que a partir de esto se puedan tomar decisiones más acertadas. Esta herramienta facilita la toma de decisiones acertadas en cuanto a las variaciones que se presentan mediante la gráfica de barras con una perspectiva clara y concreta de aquellos factores difíciles de reconocer dentro de la población.

- **Gráfica de Control.** Se considera a las gráficas de control como un esquema que muestra el promedio de datos producidos mediante cálculos estadísticos, estableciendo límites inferiores y superiores de la producción, es utilizado para detectar las variaciones en los procesos (Summers, 2006 citado por Manjarres, 2016). Según el autor (Evans et al., 2008 citado por Manjarres, 2016), argumentan que: Las gráficas dinámicas muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma gráfica fácil de entender e interpretar; asimismo identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas. Esta herramienta es muy básica y efectiva pues ayuda a detectar problemas determinando la variación que existe en los mismos, de manera que la empresa puede determinar acciones correctivas las mismas que ayuden a reajustar o eliminar los procesos innecesarios.
- **Diagrama de Pareto.** Sin duda el diagrama de Pareto es el más utilizado por las empresas para la toma de decisiones pues esta herramienta permite identificar las falencias de insumos o materiales al elaborar un producto o servicio; según (Lind et al., 2004 citado por Manjarres, 2019) definen al diagrama de Pareto como una técnica utilizada para clasificar la cantidad y tipo de defectos que se presentan en un producto o en un servicio. Considerada como una herramienta gráfica donde se identifican las causas más significativas y

relevantes de un problema, proporcionando una separación de los elementos vitales de los triviales ofreciendo una dirección hacia el proyecto de mejoras para ciertos errores críticos.

- **Diagrama de Dispersión.** Para el autor Cantú (2011 citado por Manjarres, 2019) expresa que un diagrama de dispersión se trata de una técnica utilizada para estudiar la relación entre dos variables, también menciona que la ventaja de usar este tipo de diagramas es que al hacerlo se comprende de manera más profunda el problema planteado. Esa herramienta proporciona el estudio de dos variables numéricas, además de que facilita la comprensión de manera profunda con respecto al problema suscitado.
- **Diagrama Causa-Efecto.** Es un diagrama gráfico de fácil uso, también es conocido por el nombre de su creador; Ishikawa o por su forma como la espina de pescado, esta herramienta hace relación a las causas y efectos que origina un problema central, ayudando a la organización de ideas; donde todos pueden participar para el proceso de solución del problema. Para Cantú (2011 citado por Manjarres, 2019) sugiere que las causas potenciales del diagrama de Ishikawa se clasifiquen en seis categorías conocidas como las 6 M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra, y medio ambiente.
- **Diagrama de Flujo.** Los diagramas de flujo son esquemas que nos permite identificar de una forma gráfica actividades, materiales y el talento humano que intervienen en la fabricación o elaboración de un producto. Según Evans et al. (2008 citado por Manjarres, 2019) mencionan que un diagrama de flujo o mapa de proceso que permite identificar la secuencia y el orden cronológico de las actividades o flujo de materiales e información en un proceso, es por lo cual la gente tiene una mayor participación en los procesos productivos y a comprenderlos mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea. Los diagramas de flujo a través de

su desarrollo proporcionan una factible identificación de problemas y las oportunidades de mejora, sin duda esta herramienta es considerada como una forma de capacitación laboral.

- **Hojas de Verificación.** Una hoja de verificación según Gutiérrez (2010 citado por Manjarres, 2019) la define como un formato creado para recolectar datos, de tal forma que su registro sea sencillo y sistemático. Es una herramienta que las empresas usan para el mejoramiento continuo, considerado como un auxiliar en el cual se recopile toda clase de información, para el posterior análisis a fin de que se proporcione la solución de un problema. Cada una de las herramientas antes descritas son fundamentales y esenciales para el mejoramiento continuo de los procesos dentro de la empresa, puesto que identifican el problema, sus causas y determinan las posibles soluciones para la mitigación de los problemas presentados u originados. Con el mejoramiento continuo dentro de los procesos se logrará altos niveles de calidad en los productos; los cuales son percibidos por los clientes

### **2.1.16 Teoría del Desempeño**

**2.1.16.1 Teoría basada en las actividades relacionadas con los objetivos.** Es definido por Campbell, McHenry y Wise (1990 citado por Heredia, 2017) como la conducta de la persona en una empresa, vinculada a la función que desempeña un trabajador. Posteriormente, Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993 citado por Heredia, 2017) señalaron ocho dimensiones en el desempeño laboral, y son: (a) Habilidad específica en el trabajo; (b) Destreza en diversas labores; (c) Optima comunicación; (e) Elevado esfuerzo; (f) Ser disciplinado; (g) Apoyo reciproco entre compañeros de trabajo; (h) Ser líder; (j) Buena gestión administrativa.

**2.1.16.2 Teoría basada en la unión de destrezas sociales y técnicas.** Según Motowidlo y Van Scotter (1994 citado por Heredia, 2017) señalaron cinco componentes y son: (a) Buena

predisposición al trabajo; (b) Cumplimiento en las metas laborales; (c) Equipo de trabajo; (d) Supervisión constante del procedimiento y (e) Protección del objetivo de la organización.

**2.1.16.3 Teoría de la Expectativa de Vroom.** El Dr. Víctor H. Vroom fue un psicólogo que desarrollo la Teoría de la Expectativa. Vroom introdujo la teoría en el campo del emprendimiento y de mejorar el desempeño mediante la motivación, es una teoría cognitiva y asume los siguientes principios: (a) Las personas pueden tomar decisiones racionales y emplearán un cierto esfuerzo en actividades que conducen a compensaciones deseadas, (b) Los individuos asumen que sus rendimientos determinaran las compensaciones deseadas y (c) Existe una relación entre el esfuerzo realizado y el rendimiento en el trabajo (Rubio, 2005)

En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones (Klingner y Nalbandian, 2002).

Finalmente se concluye que, el proceso de eficiencia de una empresa está establecido en mayor medida por la percepción del trabajador tanto a nivel interno vinculado a sus objetivos y capacidades como de la viabilidad externa, dependiendo de la imagen de su desempeño a nivel social y del apoyo que recibe de las personas que considera más importantes en su vida. Por lo tanto, esto no quiere decir que tales incentivos no sean importantes, sino que estos deben encauzarse hacia aquellos trabajadores que tengan un mayor potencial de desarrollar con éxito el proceso de crecimiento y gestión de la empresa. Para ello deben establecerse mecanismos que

permitan identificar las verdaderas motivaciones que mueven a los trabajadores a mejorar su desempeño en su trabajo.

### ***2.1.17 El desempeño***

El desempeño se refiere a la efectividad, de acuerdo con criterios sistémicos, por lo cual se mide en función de la capacidad de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer, así como con el fin de renovarse de manera constante o, mejor aún, convertirse en una organización que aprende e incide en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento (Matas, 2006 citado por Rodríguez y Lechuga, 2019).

El desempeño en las personas es como la combinación de sus comportamientos con sus resultados. Estos planteamientos indican que al modificar cualquier comportamiento se transforma también el desempeño, pues este alude a la conducta del personal. Así, desde la perspectiva de este autor, el desempeño se refiere al rendimiento de un conjunto de individuos en función de unas metas específicas (Rodríguez y Lechuga, 2019).

### ***2.1.18 Definición del Desempeño profesional***

El desempeño profesional según Urbina (2006) es fomentar una mejor orientación del trabajador y evaluar de manera permanente al trabajador en su organización, asimismo tener el conocimiento claro de cada trabajador y la empresa deberá poner mayor empeño en su crecimiento como profesional.

Según Tejedor (2010), señala que el desempeño profesional la realización de tareas encomendadas como parte de las funciones del trabajador.

Como señala Carrera (2016), el desarrollo de carrera puede permitir que la gestión logra el fortalecimiento de la capacidad y destreza del empleado, como estrategia para la mejora del recurso

humano, y motivarlo en su preparación hacia un reto profesional que coadyuven al cumplimiento del objetivo personal y de la empresa.

Según López (2017), el desempeño profesional se relaciona con las actitudes que tiene un trabajador en una empresa y se puede comprobar si el trabajador aporta con el objetivo establecido por la empresa con efectividad.

### ***2.1.19 Componentes del desempeño profesional***

**2.1.19.1 Conocimiento.** Según Coll (2011), el conocimiento es la fuente del rendimiento y del desempeño, y con ello el trabajador es más competitivo dentro de la empresa porque maneja o gestiona mejor información en sus actividades.

Para López (2017) en una empresa los trabajadores suman conocimientos y se aprecia mejor en los equipos de trabajo con la finalidad que en la empresa los mencionados equipos sean sólidos en sus habilidades y conocimientos.

Se trata de la medida en la cual el trabajador conoce los procedimientos y las técnicas que conforman el trabajo que desempeña, así como de la capacidad de llevarlos a la práctica apoyados en el manejo del conocimiento adquirido en su desarrollo. Asimismo, Koontz y Weirich (2007 citado por Rodríguez y Lechuga, 2019) plantean que el conocimiento del trabajo está determinado por la competencia humana general, la cual es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo la información y los conceptos, es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa

Para Robbins y Judge (2017), ser competente implica tener la capacidad de ejecución, es decir, el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para, en efecto, llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o el

conocimiento actitudinal orientado a querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, además de actuar de una manera que se considera correcta

**2.1.19.2 Trabajo en equipo.** Según Blas (2016) el trabajo en equipo se relaciona con los esfuerzos planificados de las personas, donde se deberá obtener un mejor resultado cuando son equipos de trabajo.

Como menciona el autor Blas (2016), en los equipos de trabajo es importante porque se promueven entre los trabajadores lo siguiente: (a) La verdad y ser más objetivo; (b) El éxito es en todo el conjunto; (c) Se reconoce y celebra el éxito y (d) Supervisión y evaluación del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo es valioso porque con la unión de los trabajadores es más factible llegar con éxito a una meta establecida (López, 2017).

**2.1.19.3 Responsabilidad.** La responsabilidad se relaciona con el compromiso de cada trabajador en una empresa. Un trabajador que es responsable sabe que tiene que asumir un compromiso laboral y también la consecuencia de sus actividades, asimismo la responsabilidad se asocia con la libertad de la persona en la elección de su conducta y actitudes que será de beneficio o no a la empresa (López, 2017).

La responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad. Por tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción de forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad (Koontz y Weirich, 2007 citado por Rodríguez y Lechuga, 2019).

Para Zamudio (2007) un trabajador responsable siempre cumple con sus tareas y funciones en una empresa y no porque alguien lo presione o le imponga, asimismo cumple con las normas internas de la empresa y tiene buena relación con sus compañeros de trabajo.

Para Robbins y DeCenzo (2013) la responsabilidad es la obligación de cumplir con las actividades asignadas.

La responsabilidad es la obligación que los supervisados les deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que le fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados. Es la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. La considera, además, un estado en el que se asume la vigilancia necesaria para obtener los resultados deseados (Rodríguez y Lechuga, 2019).

### ***2.1.20 La evaluación del desempeño***

Es un hecho cotidiano de la vida, así como en las organizaciones motivada por la experiencia laboral en el ámbito de la evaluación de desempeño en las organizaciones, y es una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano en una organización (Chiavenato, 2001 citado por Álvarez y Porraspita, 2018). Se considera un proceso periódico y sistemático que sirve para apreciar el desenvolvimiento y su potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en su área asignada, el mismo que se puede identificar y optimizar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar su eficiencia y eficacia en cada organización.

Según Dessler y Varela (2017) la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño.

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos, uno de ellos consiste en ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, e identifican las

habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, provee retroalimentación a los empleados sobre la forma en la que la organización percibe su desempeño y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos (Robbins y Judge, 2017).

La evaluación del desempeño es otra fuente de valiosa información sobre el desarrollo profesional. Por desgracia, las evaluaciones frecuentemente se limitan a la evaluación del rendimiento anterior, en lugar de orientarse a la mejora y del rendimiento futuro. La evaluación orientada al rendimiento futuro ofrece a los empleados información importante sobre sus fortalezas, debilidades y sobre las trayectorias profesionales de que disponen. La evaluación del desempeño debería ser algo más que una simple evaluación; necesita incluir el aprendizaje y conducir a la mejora en el rendimiento y a la orientación para el desarrollo (Gomez et al., 2016).

#### ***2.1.21 Niveles del desempeño***

Un buen desempeño debe contener un nivel adecuado en los factores que determinan la actuación. Según Matas (2006 citado por Rodríguez y Lechuga, 2019) afirma que el nivel de desempeño se relaciona con la responsabilidad de la gestión en una empresa ligada a los procesos de democratización que se relaciona con la actuación de la gente y lo ejerce a través del funcionario, lo que determina así un nivel de actuación frente a las exigencias del aparato de las organizaciones.

Al respecto, Tobón (2004 citado por Rodríguez y Lechuga, 2019) define el nivel de desempeño como un conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con sus alumnos. Para los efectos de la educación media general, este actúa como un promotor de experiencias significativas con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el docente el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje constructivista y,

por ende, emancipador, de manera que se da una adecuada transferencia de conocimientos, habilidades cognitivas y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

De igual manera, señala que el desempeño en las organizaciones es el resultado de la combinación de dos aspectos claves: primero, la excelencia de una organización, la que a su vez refleja la calidad de acción de sus individuos; y el segundo, reflejado en el conocimiento y la composición de ese proceso por parte de sus entes involucrados. Por tanto, el nivel de desempeño debe comenzar por el gerente, quien es el líder de su institución y planifica, dirige, organiza, maneja y establece un adecuado clima organizacional, a fin de lograr y conseguir la satisfacción laboral con los objetivos planificados. Tanto los coordinadores de áreas como el directivo son guías y deben ser capaces de adquirir nuevas misiones para motivar a los empleados en la aplicación de nuevas estrategias de capacitación por las que se promueve el cambio, de modo que logren así tomar el papel que les corresponda (Rodríguez y Lechuga, 2019).

### ***2.1.22 Factores del desempeño profesional***

Según Arias (2011 citado por Serpa, 2019) sostiene que el desempeño depende de varias dimensiones trascendentales, los cuales se describirá a continuación:

- El conocimiento: Esta dimensión se refiere que el individuo debe tener los aspectos conceptuales y prácticos para alcanzar a ejecutar un trabajo. Parte fundamental de ese conocimiento se basa en los objetivos, la misión, planes y estrategias, propuestas de la empresa y el área.
- Las habilidades: Esta dimensión hace referencia a la capacidad mental y psicomotriz para ejecutar y realizar un trabajo.
- La personalidad: Esta dimensión hace referencia al manejo de las relaciones interpersonales, pensamiento y las emociones que manifiesta frente a los demás.

- Las expectativas: Se catalogan bajo este rubro los efectos esperados del desempeño, singularmente con referencia a recompensas y sanciones.

### ***2.1.23 Los trabajadores como personas***

Cada persona es, evidentemente mucho más que un voto, un consumidor, un caso clínico, carne de cañón o simple mano de obra. Si no se piensa así, seremos incapaces de entender lo que pasa en las organizaciones (Burga y Wiese, 2018). La buena noticia está en la realización personal, en la posibilidad de ofrecer al hombre mismo, a su familia y a su comunidad los frutos de su trabajo. No se puede, por ello, aceptar que el trabajador sea un número más en la nómina o un problema que resolver. La esencia misma de la labor que hace tiene que ver con el hecho de quien la hace.

Ante cualquier otra realidad está la necesidad de exaltar la dignidad del hombre por encima de lo que hace. Sin ello, el trabajo sólo sería una relación mercantilista, utilitaria e inhumana, muy lejana de lo que se debería de procurar con el trabajo que cada uno realiza.

Recordar en todo momento y a todo nivel que el trabajo dignifica a la persona, nos hace mejores seres humanos y es una forma de realización personal. Todos los trabajos, sin discriminación personal, tienen un lado objetivo que se relaciona con la remuneración o pago, y un lado subjetivo, que es el más importante y trascendente porque nos hace salir de nosotros mismos, nos hace querer y hacer lo mejor por los demás (Cubas, 2013 citado por Burga y Wiese, 2018).

Al respecto, las definiciones coinciden en que la labor que hace el trabajador tiene que ver más con quien es él, que la acción en sí misma de la actividad que desempeña, considerando que al final lo que se busca alcanzar es su realización personal.

Cabe mencionar, explica Cubas (2013 citado por Burga y Wiese, 2018) que históricamente existen tres modelos de organización: el mecanicista, el psico-social y el modelo antropológico o humanista y los aspectos claves para que las empresas no fracasen son los siguientes:

- Considerar a la persona como lo más valioso e importante y ser coherentes con ello. Todas las acciones y decisiones repercuten siempre en las personas que conforman la organización. La finalidad más importante de toda organización (sea una empresa, una asociación o la misma familia), es la formación y el desarrollo de las capacidades profesionales y personales de todos sus integrantes.
- Comprender los motivos y la motivación de las acciones en las personas. Y solo las podrá ver si el empresario actúa y decide pensando en lo mejor para los demás, para la organización y para la sociedad en la que está inmerso.
- Preocuparse por lograr obtener recursos, ganancia o capital económico necesario para cubrir gastos, costos y beneficios, teniendo claro que este punto es necesario, más no el más importante ni el único.
- Identificar las debilidades como empresario para superarlas o controlarlas según cada caso y desarrollar la capacidad de encontrar a las personas que puedan complementarlas, siempre pensando en lo mejor para la organización.
- Aprender y mejorar la comunicación con todos los integrantes de la organización en base siempre a la verdad, con veracidad y lealtad, así no existirán las mentiras ni los chismes o al menos se reducirán. De esta manera se evitará la retórica manipuladora llena de promesas falsas; de aprender también a callar y a saber escuchar. Tener presente que los problemas

no siempre se deben a una mala comunicación, muchas veces se deben a la incapacidad y/o falta de formación profesional y personal de las mismas personas.

- Recordar en todo momento y a todo nivel que el trabajo dignifica a la persona, nos hace mejores seres humanos y es una forma de realización personal. Todos los trabajos, sin discriminación, tienen un lado objetivo que se relaciona con la remuneración o pago, y un lado subjetivo, que es el más importante y trascendente porque nos hace salir de nosotros mismos, nos hace querer y hacer lo mejor por los demás.
- Lograr y mantener la confianza y la identificación en la organización. Esto solo se puede lograr con conductas ejemplares, dignas de imitar, de seguir. Debemos ser autoridades, ganarnos ese reconocimiento, con humildad y perseverancia. Una forma para lograrlo es poner en práctica las virtudes como la justicia, prudencia y humildad.
- Aprender y enseñar a pensar y reflexionar para no actuar basándose en supuestos o creencias. Para lograrlo necesitamos tener buenos conocimientos que van de la mano con una buena formación académica y experimental (de la vida misma). Un ejercicio recomendado es analizar y reflexionar cada decisión que tomemos por más simple o sencilla que nos parezca.
- Conocer nuestra propia historia, nuestras tradiciones y cultura para poder asumir nuestro pasado, entender el presente y planificar, de la mejor manera posible, un futuro alentador.
- Finalmente, un empresario debe entender y comprender que todas las organizaciones deben tener un sistema basado en normas y reglas que cumplir, necesarias para trabajar en orden y paz. Pero este sistema no es el más importante puesto que ya sabemos que son las personas con su espontaneidad natural, con su buen ánimo, con sus necesidades satisfechas, con sus defectos y virtudes y con su interactuar las que pueden lograr la supervivencia de

las organizaciones. Por tanto, las personas son las responsables de los buenos resultados que se puedan y deban obtener, siempre en beneficio de todos: los propios trabajadores, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

#### ***2.1.24 Definición de términos básicos***

**Administración de la Calidad.** La administración de la calidad se refiere al compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes internos y externos mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación encaminada a la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicio de calidad (Stoner, 2009 citado por Manjarres, 2019).

**Calidad.** La calidad se define como calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente (Manjarres, 2016).

**Directivo.** Persona encargada de otras personas y responsable de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad (Gómez et al., 2016).

**Eficacia.** Grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores (Robbins y Judge, 2017).

**Eficiencia.** Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo (Robbins y Judge, 2017).

**Equipo de trabajo.** Es donde el trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades (Blas, 2016).

**Entrenamiento.** Cuando se habla de entrenamiento comúnmente se tiende a relacionarlo solo con el proceso de capacitación por ello se plantean unos elementos claves para poder percibir lo que hace parte del concepto (Torres, 2019).

**Procesos de Calidad.** Es el conjunto de actividades orientadas a la elaboración y fabricación de un producto obligando a las personas a tomar conciencia de la relación entre las actividades del proceso y el producto final, focalizando alcanzar su misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos de negocios clave que deben realizarse perfectamente para que la empresa atraiga clientes y los retenga (Manjarres, 2016).

**Productividad.** La productividad es un indicador que determina la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los insumos o recursos utilizados para obtener dicha producción dentro de un sistema productivo (Manjarres, 2016).

**Valores éticos.** Tiene un alcance orientado al cumplimiento de todas las normativas, representan intangibilidad del escenario interno, puesto que, si no hay una cultura moral en la organización, no se considera efectivo el control interno. (Rivas y Cornejo, 2019)

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional porque tiene la clara finalidad de asociar las variables planteadas, con el aporte de la estadística descriptiva e inferencial (Hernández & Mendoza, 2018).

Asimismo, es de diseño no experimental porque no se experimenta con las variables propuestas. También la investigación es de corte transversal porque la aplicación del instrumento de recolección de datos se efectuó en un determinado día (Hernández et al., 2014).

#### 3.2 Población y muestra

##### 3.2.1 Población

La población de estudio son 40 profesionales que laboran en la empresa Concial S.R.L., año 2019 (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Distribución de la población de estudio de la empresa Concial S.R.L.*

Área	N°
Operaciones	4
Administración	4
Contabilidad	3
Logística	4
Marketing	2
Recursos humanos	3
Legal	3
Diseño	4
Almacén	3
Operarios	10
Total	40

##### 3.2.2 Muestra

La muestra de estudio son 40 profesionales que laboran en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

### 3.2.3 Muestreo

El muestreo en la presente tesis es no probabilístico porque la población de estudio está al alcance del investigador en relación de aplicar las encuestas.

## 3.3 Operacionalización de variables

### 3.3.1 Operacionalización de la variable 1. Mejoramiento continuo

**3.3.1.1 Definición conceptual.** El mejoramiento continuo según Vargas y Aldana de Vega (2011) es la asociación de la dirección de una organización con la finalidad de generar y comprometer a cada trabajador en la empresa.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable 1. Mejoramiento continuo*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Trabajo en equipo	Metas Objetivos
Optimización de procesos	Infraestructura Expectativa del cliente
Compromiso con la calidad	Eficiencia Eficacia

### 3.3.2 Operacionalización de la variable 2. Desempeño profesional

**3.3.2.1 Definición conceptual.** Según López (2017), se relaciona con las actitudes que tiene un trabajador en una empresa y se puede comprobar si el trabajador aporta con el objetivo establecido por la empresa con efectividad (p. 21).

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable 2. Desempeño profesional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Conocimiento	Conocimiento de normativas
	Deseo de superación
	Orden
Trabajo en equipo	Respeto
	Solidaridad
	Asertividad
Responsabilidad	Puntualidad
	Justificación oportuna

### **3.4 Instrumentos**

En el estudio se utilizó el cuestionario que se define como un conjunto que está conformado por ítems o preguntas vinculadas a las variables, dimensiones e indicadores (Hernández et al., 2014).

### **3.5 Procedimientos**

El procedimiento aplicado en el estudio se relaciona con conocer el entorno o el lugar que se realizara el trabajo de campo es decir la empresa, de allí un adecuado planteamiento del problema, plantear las hipótesis y realizar la prueba de las mismas y el establecimiento de asociar las variables propuestas.

### **3.6 Análisis de datos**

En los análisis de datos se utilizará el SPSS en su versión 25, con ello se mostrará las frecuencias de las preguntas aplicadas y condensadas en variables y dimensiones, a su vez la contrastación de las hipótesis y se conocerá el valor de correlación de las variables propuestas, mediante el Rho de Spearman.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis e interpretación

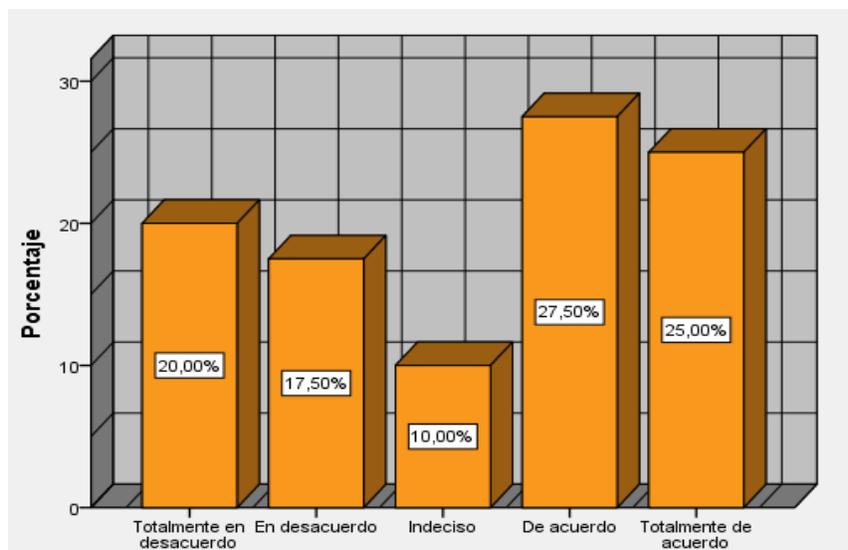
**Tabla 4**

*Distribución de la frecuencia de la variable 1: Mejoramiento continuo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	20,0
	En desacuerdo	7	17,5
	Indeciso	4	10,0
	De acuerdo	11	27,5
	Totalmente de acuerdo	10	25,0
	Total	40	100,0

**Figura 3**

*Diagrama de barras de la variable 1: Mejoramiento continuo*



Nota. El 27.5 % (11) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., señalaron estar de acuerdo que el mejoramiento continuo debe practicarse de manera permanente en la empresa para así promover y generar el compromiso en su totalidad de la mano con la misión y visión de la empresa, y de esta manera aportar un plan de mejora y aplicarlo.

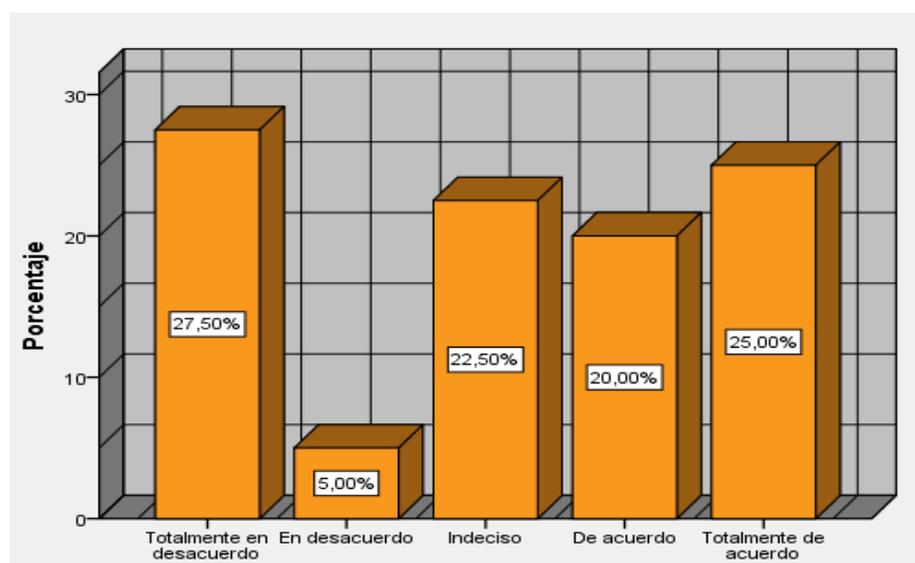
**Tabla 5**

*Distribución de la frecuencia de la dimensión: Trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	27,5
	En desacuerdo	2	5,0
	Indeciso	9	22,5
	De acuerdo	8	20,0
	Totalmente de acuerdo	10	25,0
	Total	40	100,0

**Figura 4**

*Diagrama de barras de la dimensión: Trabajo en equipo*



Nota. El 27.5 % (11) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., señalaron estar totalmente en desacuerdo que el trabajo en equipo no se practica de manera eficiente en la empresa, aún persiste la idea que cada trabajador realiza sus labores con el uso de sus conocimientos y habilidades para lograr los objetivos de la empresa por su cuenta, cuando es mejor unir esfuerzos para llegar a cumplir los objetivos trazados.

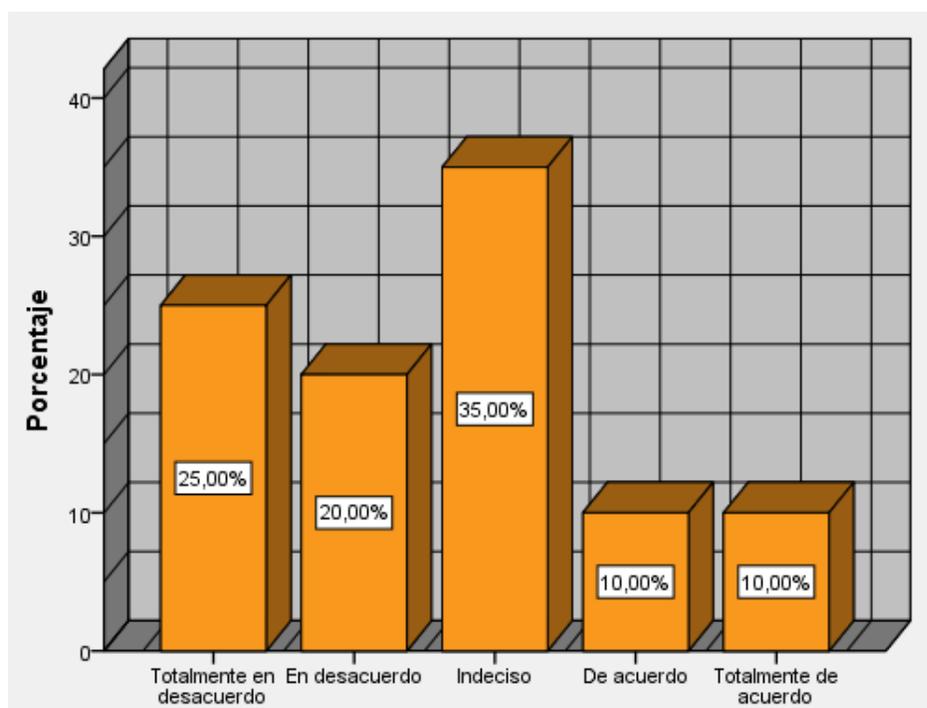
**Tabla 6**

*Distribución de la frecuencia de la dimensión: Optimización de procesos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	25,0
	En desacuerdo	8	20,0
	Indeciso	14	35,0
	De acuerdo	4	10,0
	Totalmente de acuerdo	4	10,0
	Total	40	100,0

**Figura 5**

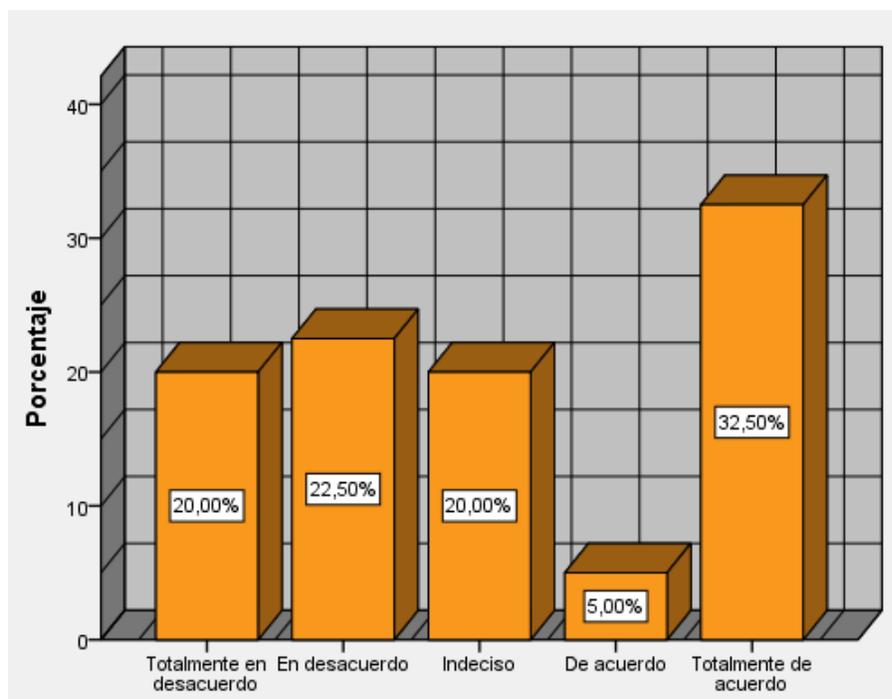
Diagrama de barras de la dimensión: Optimización de procesos



Nota. El 25 % (10) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., señalaron estar totalmente en desacuerdo que la optimización de procesos está actualizada, aún son estáticos y debe alinearse a las expectativas de los trabajadores y de los clientes.

**Tabla 7***Distribución de la frecuencia de la dimensión: Compromiso con la calidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	20,0
	En desacuerdo	9	22,5
	Indeciso	8	20,0
	De acuerdo	2	5,0
	Totalmente de acuerdo	13	32,5
	Total	40	100,0

**Figura 6***Diagrama de barras de la dimensión: Compromiso con la calidad*

Nota. El 32.5 % (13) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., señalaron estar totalmente de acuerdo que en la empresa debe fomentarse el compromiso con la calidad, en la unión de indicadores de gestión como la efectividad, eficacia y eficiencia en la mejora de la productividad y desempeño de los trabajadores.

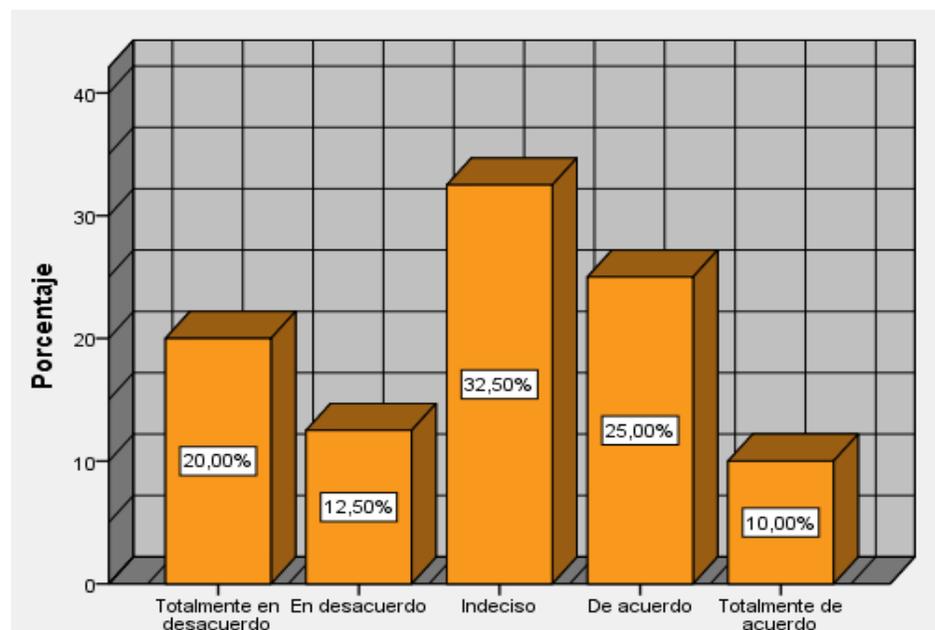
**Tabla 8**

*Distribución de la frecuencia de la variable: Desempeño profesional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	20,0
	En desacuerdo	5	12,5
	Indeciso	13	32,5
	De acuerdo	10	25,0
	Totalmente de acuerdo	4	10,0
	Total	40	100,0

**Figura 7**

*Diagrama de barras de la variable: Desempeño profesional*



Nota. El 25 % (10) de trabajadores encuestados en la empresa Concial S.R.L., señalaron estar acuerdo que en la empresa se debe fortalecer el desempeño profesional en relación a las actividades encomendadas a cada trabajador y realizarlas de la mejor forma para así dar cumplimiento a los objetivos planteados a corto y largo plazo.

## 4.2 Contraste de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

**Ho:** El mejoramiento continuo no se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Ha:** El mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**La regla de decisión es la siguiente:** Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado  $\geq 0.05$ , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado  $< 0.05$ , se Aceptará Ha.

### Tabla 9

*Contraste de la hipótesis general y correlación general*

			Mejoramiento continuo (Agrupada)	Desempeño profesional (Agrupada)
Rho de Spearman	Mejoramiento continuo (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,865
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño profesional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,865	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota. Según los resultados expuestos existe una alta relación entre las variables propuestas de 0.865. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojo el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

#### 4.2.2 Primera hipótesis específica

**Ho:** El liderazgo participativo no se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Ha:** El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Tabla 10**

*Contraste de la primera hipótesis específica*

			Trabajo en equipo (Agrupada)	Desempeño profesional (Agrupada)
Rho de Spearman	Trabajo en equipo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,744
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño profesional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,744	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota. Según los resultados expuestos existe una alta relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.744. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojó el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

### 4.2.3 Segunda hipótesis específica

**Ho:** La optimización de procesos no se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Ha:** La optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Tabla 11**

*Contraste de la segunda hipótesis específica*

			Optimización de procesos (Agrupada)	Desempeño profesional (Agrupada)
Rho de Spearman	Optimización de procesos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,581**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño profesional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,581**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota. Según los resultados expuestos existe una mediana relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.581. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojó el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: La optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

#### 4.2.4 Tercera hipótesis específica

**H<sub>0</sub>:** El compromiso con la calidad no se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**H<sub>a</sub>:** El compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Tabla 12**

Contraste de la tercera hipótesis específica

		Compromiso con la calidad (Agrupada)	Desempeño profesional (Agrupada)
Rho de Spearman	Compromiso con la calidad (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,812**
		N	40
	Desempeño profesional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,812**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

Nota. Según los resultados expuestos existe una mediana relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.812. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojó el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio en la variable mejoramiento continuo se relaciona con el enfoque de DEMING, porque la empresa Concial S.R.L., necesita mejorar la planeación basado en la determinación de objetivos y procedimientos. Asimismo, se aprecia el concepto de mejoramiento continuo de los autores (Vargas y Aldana de Vega, 2011), porque la manera de que una empresa logre eficiencia en sus procedimientos es mediante un mejoramiento continuo relacionado al compromiso, y optimización de cada actividad del trabajador.

Por su parte el estudio tiene similitud de resultados con la investigación internacional de Méndez (2017) quien concluye que la gestión tridimensional aporta a una mejor visión del mejoramiento continuo que es percibido como un método que es manifestado en una adecuada cultura en la organización, allí el valor y la actitud del trabajador lograr beneficios en la mejora de resultados y también en el ámbito psicológico del trabajador. Asimismo, la investigación internacional de Rivero (2019) quien señaló que las empresas deben mejorar continuamente porque la actualidad empresarial lo demanda por la alta competitividad que existe y por ello se necesita el compromiso de cada trabajador en mejorar su desempeño profesional por medio de capacitaciones que vayan de acuerdo a la función que desempeña en la empresa y conseguir las metas propuestas.

En la variable desempeño profesional se relaciona con la teoría basada en la unión de destrezas sociales y técnicas de Motowidlo y Van Scotter (1994) porque el desempeño profesional en una empresa se debe fortalecer por parte de la gerencia hacia sus habilidades, cumplimiento de objetivos, equipos de trabajo y optimización de los procedimientos. Se tiene similitud de resultados con la investigación internacional de Carrera (2016) quien concluye que el planeamiento del desarrollo del profesional es una metodología de una adecuada gestión de la administración,

determinado que cada movimiento pueda acceder a un puesto de trabajo orientado a la capacidad y direccionado a crecer como profesional y complementándose con una política de gestión del capital humano alineado a programas de capacitación y un adecuado desempeño.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Se concluye que según los resultados expuestos existe una alta relación entre las variables propuestas de 0.865. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojo el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Segunda.** Se concluye que según los resultados expuestos existe una alta relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.744. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojo el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Tercera.** Se concluye que según los resultados expuestos existe una mediana relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.581. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojo el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: La optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

**Cuarta.** Se concluye que según los resultados expuestos existe una mediana relación entre la dimensión de la variable 1 y la variable 2 propuesta de 0.812. Asimismo, se aprecia un sig. De 000 como consecuencia del resultado que arrojo el SPSS, y es menor al sig. Que figura en libros de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: El compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera.** Se recomienda a la Gerencia General de la empresa Concial S.R.L., un programa de capacitación que genere y explique las fortalezas del mejoramiento continuo en la mencionada empresa, para así conseguir los objetivos planteados a corto y largo plazo con indicadores de gestión relacionados a la efectividad, eficacia y eficiencia, en base a los resultados de las encuestas, las hipótesis y la estadística en la presente investigación.

**Segunda.** Se recomienda a la Gerencia General de la empresa Concial S.R.L., promover actividades recreativas para fomentar la confraternidad de los trabajadores y que puedan así generar el compromiso y unir sus mejores habilidades, conocimientos y destrezas en beneficio de la empresa.

**Tercera.** Se recomienda a la Gerencia General de la empresa Concial S.R.L., la implementación del área de organización y métodos (OYM), con profesionales de ingeniería industrial quienes deberán actualizar los procedimientos de la empresa alineados con la necesidad de los trabajadores y las expectativas de los clientes.

**Cuarta.** Se recomienda a la Gerencia General de la empresa Concial S.R.L., promover el liderazgo participativo en la empresa, y que los trabajadores aporten ideas innovadoras y así lograr comprometerlo con el logro de los objetivos empresariales en beneficio de la empresa.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguanche, Z. (2017). *Propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa Gate marketing Group s.a.s a través del ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA)*. (Tesis de grado) Universidad Agustidiana .
- Alarco, G., Anderson , C., Benzaquen, J., Chiri, A., Court, E., D´ Alessio, L., . . . Zúñiga , T. (2011). *Competitividad y desarrollo, evolución y perspectivas recientes*. Planeta Perú S.A. .
- Alarcon, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador*. (Tesis doctoral) Universidad San Martin de Porres. <https://eventosindustrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>.
- Álvarez, B., & Porraspita, D. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Volumen 9, número 2*, 1-12. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/758/755>.
- Andrade, P. (2017). *Propuesta de un sistema de gestión orientado a la mejora continua de los procesos de producción de la empresa pesquera Centromar S.A.* (Tesis de maestría), Universidad de Guayaquil.
- Anton , C. (2017). *Financiamiento y su relación en el crecimiento empresarial de las MYPES de la galería Centro de La Moda, La Victoria, Lima 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo .
- Arbaiza, L. (2011). *Economía informal y capital humano en el Perú* (2 ed.). ESAN ediciones.
- Arbaiza, L. (2013). *Como elaborar una tesis de grado*. Esan ediciones.

- Argudo, N., Arce, R., Suárez, E., & Proaño, J. (2017). Limitaciones del desarrollo turístico sostenible: caso de dos ecolodges en la Amazonía ecuatoriana. *Dom. Cien.*, 988-1007  
Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.%20988-1007>.
- Ariza, C., & Daza, R. (2008). *Calidad del Cuidado de enfermería al paciente hospitalizado*. Pontificie Universidad Javeriana.
- Arroyo, D. (2017). *Estrategias de lectura en los niveles de comprensión lectora de los estudiantes de la Institución Educativa N° 3040 20 de abril, Los Olivos 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Arubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Revista de investigaciones de la escuela de Administracion y mercadotecnia del Quindio Universidad EAN*, 99-118.
- Arruñada, B. (2010). *Formalización de las empresas: Costes frente a eficiencia institucional*.  
Obtenido de:  
[http://www.arrunada.org/files/research/ARRU%C3%91ADA\\_2010\\_Extractos\\_Formaliza%20ci%C3%B3n\\_de\\_empresas.pdf](http://www.arrunada.org/files/research/ARRU%C3%91ADA_2010_Extractos_Formaliza%20ci%C3%B3n_de_empresas.pdf)
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>.
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ing. Ind.*, 40(1), 14-23.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&nrm=iso&tlng=es).
- Bahillo, E., Perez, C., & Escribano, G. (2016). *Gestion financiera*. Ediciones Paraninfo.

- Baixench, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Acta méd. costarric*, 58(3), 96-99.  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/amc/v58n3/0001-6002-amc-58-03-96.pdf>.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5 ed.). Pearson.
- Blas, P. (2016). *El liderazgo y el éxito empresarial*. (2da. reimp.) Editorial San Marcos.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. (Tesis de maestría) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM\\_BurgaVasquezGuisela\\_WieseEslavaSandra.pdf.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WieseEslavaSandra.pdf.pdf).
- Camisón, C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoque, Modelos y Sistemas*. Pearson.
- Carrera, C. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.* (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar .
- Carrión, A. (2004). *Participación ciudadana y descentralización en el Perú*. Lima: Perú .
- Casanovas, M., & Beltran, J. (2013). *La financiación de la empresa: Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor*. Profit editorial.
- Castillo, E. (2005). *Marketing de servicios*. Universidad del BÍO-BÍO de Chile.
- Chambergó, O. (2018). *La Planeación Estratégica y su relación con el mejoramiento continuo de la Calidad en el Instituto de Educación Superior Alas Peruanas - 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Cisneros, B. (2012). *Propuesta de Modelo de Mejora Continua en los Procesos de Laboratorio Protal-Epsol*. Guayaquil - Ecuador.
- Coll, M. (2011). *Gestión del conocimiento y equipos de trabajo*. Obtenido de [https://www.google.com.pe/?gfe\\_rd=cr&ei=Sk8JWPvqB4vAqAWlj6yIDA#q=g](https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=Sk8JWPvqB4vAqAWlj6yIDA#q=g)

- Coronel, M. (2016). *Propuesta de mejora continúa para aumentar la calidad del servicio en los trabajadores de la entidad financiera caja Piura, Chiclayo-2016*. (Tesis de grado) Universidad Señor de Sipan.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8027/Coronel%20Arce%20Carolina%20Marisol.pdf?sequence=1>.
- Cortés, P., & Albuquerque, F. (2005). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile: Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ.
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para finanzas empresariales*. Mexico: Pearson educacion.
- Cubos , U. (2018). *Competencias y mejoramiento continuo en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo, año 2017*. (Tesis de maestria) Universidad Nacional Federico Villareal.
- Curay, L., & Oliva, D. (2016). *Influencia del proceso de mejora continua en el desempeño laboral. caso: oficina digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014*. (Tesis de grado) Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/711/3/TL\\_CurayBernillaLiliana\\_OlivaQuirogaDiandra.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/711/3/TL_CurayBernillaLiliana_OlivaQuirogaDiandra.pdf).
- Delgado, M., Fasce, E., Pérez, C., Rivera, N., Salazar, P., Riquelme, C., & Campos, I. (2017). Trabajo en equipo y rendimiento académico en un curso de kinesiología empleando aprendizaje basado en equipos. *Investigación educ. médica*, 6(22), 80-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.05.006>.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administracion de recursos humanos* (6 ed.). Pearson educacion.
- Donavedian. (2005). *Evaluating the Quality of Medical Care*. E.E.U.U.

Donna, S. (2008). *Administración de la Calidad*. Pearson Educación.

Duran , H. (2011). Obtenido de Diccionario de finanzas:

<https://books.google.com.pe/books?id=iMcUnfvdJsoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Durand, S. (2015). *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*. (Tesis de grado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Esquivel , F., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 56-72. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>.

Freeman , H., Srtorius, N., & Katschnig, H. (2000). *Calidad de vida en los trastornos mentales*. España: Prited in Spain.

Gamarra, G., Wong , F., Rivera , T., & Pujay , O. (2015). *Estadística e investigación con aplicación de SPSS*. San Marcos.

García , Y. (2016). *Proyecto de inversión para la creación de un ecolodge en el distrito de Bagua Grande-Utcubamba, Amazonas-Perú*. (Tesis de grado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Gómez, A. (2003). Obtenido de Apuntes para la asignatura Administración Básica I: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon\\_bas1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf)

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson educación.

Gonzales , M. (2017). *Aplicación de la mejora continua para incrementar la productividad en el servicio de mantenimiento de equipos en la empresa Corporación de Ingeniería Arnao S.A., Cercado de Lima, 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo .

- Gonzales, J. (2014). *Gestion empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el Marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria, año 2013*. (Tesis de grado) Universidad San Martin de Porres.
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. (4ta. ed.). Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, O., Torres, C., & Lobo, N. (2018). Factores relacionados con la aplicación del proceso de enfermería en instituciones hospitalarias de Colombia. *Revista cuidarte*, Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v9n1/2216-0973-cuid-9-1-2007.pdf>.
- Heredia, C. (2017). Desempeño laboral y síndrome del quemado en los trabajadores de RENIEC 2017. (Tesis de maestria). Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigacion* (6 ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernandez, R., Mendez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigacion*. McGraw-Hill Education.
- Hincapié, Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 83, 649-664.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31025/1/LopezEsteban\\_2018\\_LiderazgoTransformacionalMejoramamientoPymes.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31025/1/LopezEsteban_2018_LiderazgoTransformacionalMejoramamientoPymes.pdf).
- Ibarra, A., & Rúa, E. (2018). Evaluación de la calidad en la atención al usuario del servicio de urgencias del hospital público de Yopal en Casanare, Colombia. *Nova*, Obtenido de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/nova/article/view/2686/2791>.

Instituto Aduanero y Tributario . (2016 ). *Curso Básico del Sistema Tributario Peruano* . SUNAT.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Producción y empleo informal en el Perú*.

Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales)

Jaramillo, P. (2017). *El gobierno local y la seguridad ciudadana en la Municipalidad de Comas 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.

Jesús, F. (2017). *Satisfacción de los usuarios externos y calidad de atención odontológica en un centro de salud*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.

Jimenez, V. (2006). *Calidad Farmacoterapéutica*. Publicacions de la universitat de Valencia.

Klingner, D., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: Contexto y Estrategias* (4 ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores.

León , A. (2017). *Niveles de satisfacción y calidad de atención médica de los usuarios del servicio de consulta externa en el hospital regional policía nacional del Perú, Chiclayo, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos Banco Central de Reserva del Perú*, 9-28 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>.

López, A. (2017). Síndrome de Burnout y desempeño profesional en el personal de enfermería que labora en el Hospital Luis Negreiros Vega Octubre- Diciembre del 2016. (Tesis de maestría) Univerisdad Cesar Vallejo.

López, A., Contreras, R., & Espinosa, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global Journal Of Business Research*, 93-103

Obtenido

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=801118100100123086088120118090031118097047072050071009098004069067073124011025021106118049038127005002035069125074028071098011122047032083023121065085069074081102007022037053021071088118012125120>.

Maggi, W. (2018). *Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil .

Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2006). *Garantía de Calidad* (2 ed.). Medica Panamericana.

Maldonado, C. (2008). *“Sector del empleo, Gobiernos locales, turismo comunitario y sus redes*. Ginebra, Suiza : Memoria, V Encuentro Consultivo Regional, Red de Turismo Comunitario Sostenible de América Latina (REDTURS).

Manjarres, T. (2016). *Plan de mejoramiento continuo de los procesos de fabricación para incrementar niveles de eficiencia en la empresa Khristell Jean del Cantón Pelileo*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1680/1/76194.pdf>.

Martínez, A. (2017). *El presupuesto participativo y su efecto con la satisfacción en la calidad de gasto público de la Municipalidad Provincial de Pomabamba, en el periodo 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.

Mc. Clelland, D. (2006). *Business Drive and National Achievement*. *New York: Basic Books*, 167-170.

- Melgarejo, M. (2017 ). *Políticas públicas y formalización de las MYPES en el distrito de Los Olivos, Lima, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo .
- Méndez, J. (2017). *Bases para un modelo tridimensional de mejora continua*. (Tesis doctoral) Universidad de Vigo.
- Mendoza, E. (2017). *Cultura Tributaria y su relación en la formalización de las MYPES en el mercado 1º de Setiembre del distrito de San Juan de Lurigancho, periodo 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo.
- Merino, R. (2018). *Factores asociados al mal trato de pacientes por médicos del hospital Santa Rosa Piura, marzo agosto 2016*. (Tesis de grado) Universidad Privada Antenor Orrego .
- Messarina, A. (2016). Calidad de atención del personal de salud y satisfacción del paciente en el servicio de resonancia magnética del Hospital de Alta Complejidad Trujillo, 2015. *UCV - Scientia*, 119-123.
- Mic, M., & Eagles, P. (2018). Obtenido de Cooperative branding for mid-range ecolodges: Costa Rica case study: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213078017300713>
- Ministerio de economía y finanzas. (2010). *Balance de la inversión pública: avances y desafíos para consolidar la competitividad y el bienestar de la población*. MEF.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Guía del presupuesto participativo en resultados* .  
Lima : Dirección General del Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Salud. (2012 ). *Guía Técnica para la evaluación en los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo*. RM N° 527-2011/MINSA, Lima, Perú.
- Montenegro, L. (2012). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud* (3 ed.). Bogota: Ecoe ediciones.

- Ochoa , M. (2018). *La gestion estrategica y el mejoramiento continuo en el area de compras en la Direccion de Salud II Lima Sur en el año 2016*. (Tesis de grado) Universidad Autónoma del Perú .
- Ore, A. (2018). *Caracterización del financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso empresa "inversiones los Ángeles srl" de Cañete, 2015*. (Tesis de grado) Universidad Catolica Los Ángeles de Chimbote .
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *La Economía informal y el trabajo decente: Una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia la formalidad*. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_22942](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_22942)
- Ortega, R. (2007). *Factores determinantes de la estructura financiera: Un análisis comparativo de empresas cotizadas de la Unión Europea*. Madrid: España.
- Padilla, C. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. . Journal of Marketing.
- Párraga, R. (2014). *Incidencia económica de proyectos de inversión pública sectorial en el PIB de Bolivia, período 2000 – 2013*. (Tesis de maestria) Universidad de Chile.
- Perú 21. (02 de Setiembre de 2017). Obtenido de Servicio de salud presenta más de 47 mil reclamos en lo que va del año: <https://peru21.pe/lima/ministerio-salud-47-000-reclamos-2017-deficiente-servicio-salud-374194>
- Pesce, G., Esandi, J., Briozzo, A., & Vigier, H. (2015). Decisiones de financiamiento en Pymes: particularidades derivadas del entrelazamiento empresa-propietario. *Artigo*, 357-380.

- Picado, H., & García, I. (2016). *Decisiones financieras a corto plazo*. (Tesis de grado) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Pintado, M. (2018). *Calidad de la atención y su relación con la satisfacción del usuario de los servicios de emergencia del Hospital Regional Docente de Trujillo, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Polanco, J. (2017). *Nivel de capacitación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Líderes en Servicios SAC, franquicia (Movistar), independencia, 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo.
- Quispe, Y. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pecetto Andahuaylas - 2015*. (Tesis de grado) Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ramírez, A. (2012). *El ecoturismo comunitario como vía de desarrollo local sustentable para el ejido Benito Juárez en laguna ojo de liebre B.C.S.* (Tesis de maestría) CISESE .
- Requejo, G. (2019). *“Mejora continua del proceso productivo, para incrementar la productividad en el área de pilado del Molino Chiclayo S.A.C.* (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40334/Requejo\\_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40334/Requejo_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Requejo, O. (2013). *Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de grado) USAT.
- Reyes, G. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas*, 117-142.

- Rico, M., & Sacristan, M. (2012). *Fundamentos empresariales*. ESIC Editorial.
- Ríos, J. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "alto de la alianza", en el año 2015*. (Tesis de grado) Universidad Privada de Tacna.  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/317/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rivera, B., & Bernal, D. (2018). La importancia de la educación financiera en la toma de decisiones de endeudamiento. Estudio de una sucursal de Mi Banco en México. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas*, 117-144 Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n41/n41\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n41/n41_a06.pdf) .
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagiüey*, 159-164. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. (10ma. ed.) Pearson.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2013). *Fundamentos de Administración*. Pearson .
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). Obtenido de Comportamiento organizacional:  
[https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento\\_organizacional\\_-\\_ste/358](https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento_organizacional_-_ste/358)
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). Pearson.
- Rodríguez, G. (2018). *Factores claves del servicio para la instalación del ecolodge de Intijecanan, distrito de Pariahuanca, Provincia de Carhuaz, 2017*. (Tesis de grado) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>.

- Rodríguez, R., & Chauca, P. (2013). Problemática y alternativas de financiamiento para las micros y pequeñas empresas familiares de Michoacán: estudio de caso. *Inceptum*, VIII(15), 127 - 158.
- Rodríguez, S. (2013). *Creación de un ecolodge que promueva el turismo ecológico en el Cantón Bucay*. (Tesis de grado) Universidad Internacional del Ecuador.
- Rubio, J. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España .
- Ruiz, D. (2013). *Finanzas aplicadas al marketing*. Ediciones Pirámide.
- Ruiz, R. (2017). *Calidad de atención al cliente y el nivel de satisfacción del usuario externo en el Hospital ESSALUD II, Tarapoto, San Martín – 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Ruiz, R. (2018). *Calidad de atención al cliente y el nivel de satisfacción del usuario externo en el Hospital ESSALUD II, Tarapoto, San Martín – 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Rumaldo, D. (2018). *Hotel Ecolodge para el Desarrollo Urbano de la Urbanización Casa Blanca en Pachacámac*. (Tesis de grado) Universidad Privada del Norte .
- Saavedra, P. (2017). *Metodología de investigación científica*. Soluciones Gráficas.
- Sánchez, A. (2018). *Mejoramiento continuo en la calidad de servicio de la gerencia de defensa del ciudadano, de la municipalidad Metropolitana, Lima, 2018*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2016). Análisis de la producción científica hispana en mejora continua: 1990-2011. *Revista española de documentación científica*.
- Sanchez, S. (2011). *La cuarta vía*. San Marcos.

- Santana, J., Bauer, A., Minamisava, R., Queiroz, A., & Gomes, M. (2014). Calidad de los cuidados de enfermería y satisfacción del paciente atendido en un hospital de enseñanza. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 22(3), 454-460. Obtenido de: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/es\\_0104-1169-rlae-22-03-00454.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/es_0104-1169-rlae-22-03-00454.pdf).
- Segura, G. (2014). Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana. (Tesis de maestría) Universidad San Martín de Porres.
- Serpa, A. (2019). *Desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de Juan Galindo S.L. sucursal del Perú del distrito de San Martín de Porres, 2017*. (Tesis de maestría), Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion. [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3606/TESIS%20ANA%20MILAGROS%20\(1\).pdf?sequence=1](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3606/TESIS%20ANA%20MILAGROS%20(1).pdf?sequence=1).
- Serra, A. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Esic.
- Solomon, A., & Teketay, D. (2018). Attitudes of local people towards the Guassa Community Eco-Lodge in Menz-Gera Midir District, North Shewa Administrative Zone, Ethiopia. *International Journal of Avian & Wildlife Biology*, Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Solomon\\_Tadesse7/publication/326377609\\_Attitudes\\_of\\_local\\_people\\_towards\\_the\\_Guassa\\_Community\\_Eco-Lodge\\_in\\_Menz-Gera\\_Midir\\_District\\_North\\_Shewa\\_Administrative\\_Zone\\_Ethiopia\\_International\\_Journal\\_of\\_Avian\\_Wi](https://www.researchgate.net/profile/Solomon_Tadesse7/publication/326377609_Attitudes_of_local_people_towards_the_Guassa_Community_Eco-Lodge_in_Menz-Gera_Midir_District_North_Shewa_Administrative_Zone_Ethiopia_International_Journal_of_Avian_Wi).
- Soria, B. (2011). Obtenido de Diccionario Municipal Peruano. Herramientas para la gestión municipal: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_30612-1522-4-30.pdf?120328160516](http://www.kas.de/wf/doc/kas_30612-1522-4-30.pdf?120328160516)
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

- Suárez, E., Argudo, N., & Arce, R. (2018). Social listening: Análisis de contenido generado por los turistas en TripAdvisor acerca del ecolodge Napo Wild Life Center, Ecuador. *Revista espacios*, 1-12. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n27/18392732.html>.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de grado), México: Universidad Rafael Landívar.
- Suñol, R. (1996). *Ponencia Calidad de Atención*. Fundación Avedis Donabedian.
- Tejedor, E. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Revista FAECO sapiens*, 2(2), 1-6.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/221970021/221970021.pdf>.
- Tejedor, F. (2010). *Evaluación del desempeño del docente*. *Revista española de pedagogía*.  
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=89221>
- Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Tobon, T. (2015). *Formación integral y competencias*. Macro.
- Torres, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON*, 6(1), 4-9.  
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/149/151>.
- Urbina, O. (2006). *Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412006000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412006000100004)
- Urriago, L. (2012). *Calidad de la atención en salud. Percepción de los usuarios*. Valle del Cauca, Colombia: Hospital Universitario del Valle, HUV, “Evaristo García”, ESE.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. San Marcos.

- Valdéz, G. (2016). Implementación De Una Filosofía De Mejora Continua En Una Organización Privada De Servicios. *European Scientific Journal May 2016 /SPECIAL/ edition* , 507-517.
- Valencia, C. (2017). *Gestión municipal y desarrollo local en el distrito de Chavín de Huantar, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo .
- Vara , A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis. Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Universidad San Martín de Porres.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Universidad de San Martín de Porres.
- Vargas, D. (2013). *Estudio de satisfacción del Usuario Externo e Interno en los servicios de salud del Patronato Provincial de Pichincha*. (Tesis de maestría). Universidad San Francisco de Quito .
- Vargas, M., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio, conceptos y herramientas* (2 ed.). Ecoe Ediciones.
- Velazquez, A., & Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Veran, M., Hernandez, M., & Deniz, J. (2013). *Finanzas corporativas*. Delta.
- Zamudio , M. (2007). *Responsabilidad en el trabajo*. Obtenido de [http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota\\_id=23244](http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota_id=23244)
- Zegarra, L. (2019). *Capacitación profesional y desempeño laboral de los tecnólogos médicos de radiología de la Clínica Internacional-Lima, 2019*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Zeithman, V., & Bitner, J. (2002). *Marketing de servicio* (2 ed.). McGraw Hill Interamericana.

Zhu, J., Dy, S., Wenzel, J., & Wu, A. (2018). Obtenido de Association of Magnet Status and Nurse Staffing With Improvements in Patient Experience With Hospital Care, 2008–2015. *Medical Care*, 56(2), 111-120. <https://insights.ovid.com/crossref?an=00005650-201802000-00002>

## IX. Anexos

## Anexo A: Matriz de consistencia

MEJORAMIENTO CONTINUO Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA EMPRESA CONCIAL S.R.L., AÑO 2018																										
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																							
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo el mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?</p> <p>¿De qué manera la optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?</p> <p>¿Cómo el compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo el mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Establecer como el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p>Establecer de qué manera la optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p>Determinar como el compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El mejoramiento continuo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El liderazgo participativo se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p>La optimización de procesos se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p> <p>El compromiso con la calidad se relaciona con el desempeño profesional en la empresa Concial S.R.L., año 2019.</p>	<p><b>Variable 1. Mejoramiento continuo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Liderazgo participativo</td> <td>Comunicación</td> <td>1,2</td> <td rowspan="5">Ordinal</td> <td rowspan="5">(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Empatía y confianza</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Optimización de procesos</td> <td>Infraestructura</td> <td>5, 6</td> </tr> <tr> <td>Expectativa del cliente</td> <td>7, 8</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Compromiso con la calidad</td> <td>Eficiencia</td> <td>9, 10</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> <td>11, 12</td> </tr> </tbody> </table>		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Liderazgo participativo	Comunicación	1,2	Ordinal	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo	Empatía y confianza	3, 4	Optimización de procesos	Infraestructura	5, 6	Expectativa del cliente	7, 8	Compromiso con la calidad	Eficiencia	9, 10	Eficacia	11, 12
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																			
			Liderazgo participativo	Comunicación	1,2	Ordinal	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo																			
Empatía y confianza	3, 4																									
Optimización de procesos	Infraestructura	5, 6																								
	Expectativa del cliente	7, 8																								
Compromiso con la calidad	Eficiencia	9, 10																								
	Eficacia	11, 12																								
<p><b>Variable 2. Desempeño profesional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Conocimiento</td> <td>Conocimiento de normativas</td> <td rowspan="3">1-7</td> <td rowspan="5">Ordinal</td> <td rowspan="5">(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Deseo de superación</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Trabajo en equipo</td> <td>Respeto</td> <td rowspan="3">8-15</td> </tr> <tr> <td>Solidaridad</td> </tr> <tr> <td>Asertividad</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Responsabilidad</td> <td>Puntualidad</td> <td rowspan="2">16-19</td> </tr> <tr> <td>Justificación oportuna</td> </tr> </tbody> </table>		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Conocimiento	Conocimiento de normativas	1-7	Ordinal	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo	Deseo de superación	Orden	Trabajo en equipo	Respeto	8-15	Solidaridad	Asertividad	Responsabilidad	Puntualidad	16-19	Justificación oportuna				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																						
Conocimiento	Conocimiento de normativas	1-7	Ordinal	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo																						
	Deseo de superación																									
	Orden																									
Trabajo en equipo	Respeto	8-15																								
	Solidaridad																									
	Asertividad																									
Responsabilidad	Puntualidad	16-19																								
	Justificación oportuna																									
<p>Metodología: Enfoque: Cuantitativo Alcance: correlacional Diseño no experimental Población: 40 profesionales de la empresa Concial S.R.L. Muestra: 40 profesionales de la empresa Concial S.R.L. Muestreo: No probabilístico</p>																										

## Anexo B: Validación de Instrumentos

### Validez del instrumento

**Tabla 13**

*Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable mejoramiento continuo*

<b>Experto</b>	<b>Dominio</b>	<b>Decisión</b>
Segundo Sanchez Sotomayor	Estadístico	si existe suficiencia
Mario Sanchez Camargo	Metodólogo	si existe suficiencia

**Tabla 14**

*Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable desempeño profesional*

<b>Experto</b>	<b>Dominio</b>	<b>Decisión</b>
Segundo Sanchez Sotomayor	Estadístico	si existe suficiencia
Mario Sanchez Camargo	Metodólogo	si existe suficiencia

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 1. Mejoramiento continuo

 Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 1. Mejoramiento continuo

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION. LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b>								
01	¿Durante sus horas de trabajo es interrumpido por sus clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
02	¿Existe una buena comunicación con sus clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
03	¿Las necesidades de sus clientes es su principal preocupación?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
04	¿Siente Ud. que influye positivamente en sus clientes por medio de la atención de calidad que brinda en el negocio?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>DIMENSION. OPTIMIZACION DE PROCESOS</b>								
05	¿Es rápida su atención sobre las necesidades del cliente cuando requiere su producto o servicio?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
06	¿A veces no tengo suficiente tiempo para atender varios clientes a la vez por venta de producto o prestar un servicio?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
07	¿Cree Ud. que tiene ventajas al capacitarse sobre ventas y trato al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
08	¿A usted le falta capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>DIMENSION. COMPROMISO CON LA CALIDAD</b>								
09	¿Cuenta con un cronograma de capacitación para todo el año?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	¿Está Ud. actualizado en temas sobre gestión empresarial y atención al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	¿Será importante su contribución conjunta para el cumplimiento de los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	¿Ud. Tiene un puesto con comodidades que se exige en la actualidad para brindar un buen servicio al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sérvulo Sotomayo Segundo

Especialidad del validador: .....

20 de 10 del 2018

Sérvulo Sotomayo Segundo  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

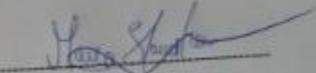
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Camargo Haces

Especialidad del validador: Psicología

21 de 10 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 2. Desempeño profesional

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 2. Desempeño profesional

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN. CONOCIMIENTO</b>								
01	Realiza los procedimientos según las guías de atención actualizadas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
02	Permite las críticas constructivas y/o correcciones en los procedimientos que realiza.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
03	Conoce temas de gestión empresarial.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
04	Durante los procedimientos que realiza en la empresa usted lo cumple.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
05	Muestra interés por participar en cursos de actualización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
06	Es usted ordenado en las funciones que realiza.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
07	Mantiene orden, sin faltas ortográficas, letra legible y utiliza los colores de lapiceros adecuados.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>DIMENSIÓN. TRABAJO EN EQUIPO</b>								
08	Muestra interés y respeto a sus compañeros de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
09	Está presto en asistir a otras actividades para ayudar a sus compañeros.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Se une al grupo de trabajo y desarrolla la tarea que se le encomendó.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Muestra trato apacible durante situaciones complejas y/o tensas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Muestra comunicación asertiva.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Colabora aun en actividades ajenas a sus labores.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Demuestra atención a las necesidades del resto del equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Utiliza técnicas de relajación en momentos de estrés.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>DIMENSIÓN. RESPONSABILIDAD</b>								
16	Llega siempre a la hora indicada al trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Acude puntualmente a las reuniones mensuales de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Comunica con anticipación las fallas o tardanzas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Trae documentación pertinente de justificación de falta o tardanza a las oficinas correspondientes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sanchez Sotomayor Segundo

Especialidad del validador: .....

20 de 10 del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sancho Comargo Oliva

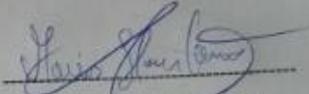
Especialidad del validador: Metodología

21 de 10 del 2018

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

### Anexo C: Confiabilidad del instrumento

#### Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento según Hernandez et al. (2014) es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, también se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

#### Data de la variable 1 mejoramiento continuo

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2
3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
4	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1
5	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2
6	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2
7	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
8	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1
11	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1
12	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3
13	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
14	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2
15	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2
16	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3
17	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2
18	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
19	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1
20	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2
21	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2
22	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3
23	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2
24	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
25	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1
26	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2
27	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2
28	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
29	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1

30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1
32	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1
33	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3
34	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
35	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2
36	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2
37	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3
38	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2
39	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
40	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1

**Tabla 15**

*Variable 1 mejoramiento continuo-Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,838	,834	12

Nota. Según la tabla 15 se aprecia un Alfa de Cronbach de 0.838 es decir se tiene una excelente confiabilidad que los resultados obtenidos del instrumentó aplicado es fiable.

### Data de la variable 2 desempeño profesional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	2	1	3	3	3
3	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	3
4	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1	4	2	2	2	1	1	4
5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2
6	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1	4	2	5	1	3	1	2
7	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	4	2	3	3	3
8	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	3	4	5
9	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1	4	4	5	1	3	1	5
11	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2
12	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	1	3	3	2
13	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
14	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
15	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	5	1	2	2	2
16	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3
17	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	2	1	3	3	3
18	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	3
19	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1	4	2	4	2	1	1	4
20	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2
21	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1	4	2	5	1	3	1	2
22	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	5	1	2	3	3	3
23	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	5	1	2	1	3	3	3
24	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3
25	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1	4	4	2	1	1	1	4
26	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2
27	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1	4	3	3	1	3	1	2
28	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	1	1	1	1	3	3	3
29	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	2	2	2	2	3	4	5
30	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2
31	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1	3	2	3	1	3	1	5
32	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	2
33	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	3	3	2
34	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2	4	2	1	1	2
35	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	2	3
36	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2
37	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	5	1	2	3	3	3
38	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	5	1	2	1	3	3	3
39	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3
40	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1	4	4	5	1	1	1	4

**Tabla 16***Variable 2 Desempeño profesional-Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,877	,868	19

Nota. Según la tabla 16, se aprecia un alfa de Cronbach de 0.877 es decir se tiene una excelente confiabilidad que los resultados obtenidos del instrumento aplicado son fiables.

### Anexo D: Instrumento de medición

Estimado (a) participante

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del mejoramiento continuo y el desempeño profesional en la empresa donde usted labora. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad:** 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( )

**Años laborados:** 01 Año ( ) 02 Años ( ) 03 Años ( ) Más ( )

**Área donde labora:** .....

#### Instrucciones:

Se presenta un conjunto de preguntas, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde marcando con un aspa (x) la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

#### Instrumento de la variable 1:

Mejoramiento continuo						
	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Durante sus horas de trabajo es interrumpido por sus clientes?					
2	¿Existe una buena comunicación con sus clientes?					
3	¿Las necesidades de sus clientes es su principal preocupación?					

4	¿Siente usted que influye positivamente en sus clientes por medio de la atención de calidad que brinda en el negocio?					
5	¿Es rápida su atención sobre las necesidades del cliente cuando requiere su producto o servicio?					
6	¿A veces no tengo suficiente tiempo para atender varios clientes a la vez por venta de producto o prestar un servicio?					
7	¿Cree Ud. que tiene ventajas al capacitarse sobre ventas y trato al cliente?					
8	¿A usted le falta capacitación?					
9	¿Cuenta con un cronograma de capacitación para todo el año?					
10	¿Está Ud. actualizado en temas sobre gestión empresarial y atención al cliente?					
11	¿Será importante su contribución conjunta para el cumplimiento de los objetivos?					
12	¿Ud. ¿Tiene un puesto con comodidades que se exige en la actualidad para brindar un buen servicio al cliente?					

*Fuente.* Instrumento de medición mejoramiento continuo, Cubos (2018) adaptado por Quiroz (2019).

**Instrumento de la variable 2:**

	<b>Desempeño profesional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01	Realiza los procedimientos según las guías de atención actualizadas.					
02	Permite las críticas constructivas y/o correcciones en los procedimientos que realiza.					
03	Conoce temas de gestión empresarial.					
04	Durante los procedimientos que realiza en la empresa usted lo cumple.					
05	Muestra interés por participar en cursos de actualización.					
06	Es usted ordenado en las funciones que realiza.					
07	Mantiene orden, sin faltas ortográficas, letra legible y utiliza los colores de lapiceros adecuados.					
08	Muestra interés y respeto a sus compañeros de trabajo.					
09	Está presto en asistir a otras actividades para ayudar a sus compañeros.					
10	Se une al grupo de trabajo y desarrolla la tarea que se le encomendó.					
11	Muestra trato apacible durante situaciones complejas y/o tensas.					
12	Muestra comunicación asertiva.					
13	Colabora aún en actividades ajenas a sus labores.					
14	Demuestra atención a las necesidades del resto del equipo.					
15	Utiliza técnicas de relajación en momentos de estrés.					
16	Llega siempre a la hora indicada al trabajo.					
17	Acude puntualmente a las reuniones mensuales de la empresa.					
18	Comunica con anticipación las faltas o tardanzas.					
19	Trae documentación pertinente de justificación de falta o tardanza a las oficinas correspondientes.					

*Fuente.* Instrumento de medición desempeño profesional, López (2017) adaptado por Quiroz (2019).