



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estrategias De Desarrollo Por Competencias Para Mejorar El Desempeño Laboral Del  
Personal Administrativo-Universidad Juan Mejía Baca Chiclayo – 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

Licenciada en Administración

AUTORA

Br. Diana Daniela Geroma Choque (ORCID: 0000-0002-3375-6192)

ASESOR

Dr. Marcelino Callao Alarcón (ORCID: 0000-0001-7295-2375)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi carrera dándome salud a mí y a mis seres queridos, por permitirme alcanzar mis objetivos enseñándome que los sueños se cumplen, si es que uno lucha por ellos. A mi madre por su infinito amor y perseverancia, que me ha brindado a pesar de las adversidades presentadas a lo largo de mi carrera profesional. A mi padre por ser un gran ejemplo para mí, por su apoyo en todos los momentos, alentándome para continuar y no rendirme ante las dificultades dándome su amor y protección para ser una gran profesional. A mis sobrinos Franco y Belinda a quien quiero mucho y son dos de mis motivos para salir adelante a pesar de los obstáculos que se presenten en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente A Dios por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente; y por haber puesto en mi camino a personas que nos brindan soporte y compañía durante todo mi periodo de estudios. A mi Docente la Dra. Katherine Carbajal Cornejo por impartir sus conocimientos y experiencia; además por el soporte científico de mi investigación. A la entidad universitaria por el respaldo para poder trabajar con el personal de su institución; para así obtener resultados confiables. A nuestra asesora la Mg. Teonila Colunche Campos, por su tiempo para la guía de nuestra investigación.

## Página del Jurado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 04:00 pm horas del día 16 de Mayo del 2019, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección de Investigación N° 0799, de fecha 13 de Mayo del 2019, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO – UNIVERSIDAD JUAN MEJIA BACA CHICLAYO - 2018", presentado por la Bachiller: GEROMA CHOQUE DIANA DANIELA, con la finalidad de obtener el Título de Licenciada en Administración, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

PRESIDENTE : MBA. Cecilia Elizabeth Reaño Flores

SECRETARIO (A) : Dra. Teonila Colunche Campos

VOCAL : Dr. Marcelino Callao Alarcón

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

APROBAR POR UNANIMIDAD.

Siendo las 05:00 pm del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Chiclayo, 16 de Mayo del 2019



Cecilia E. Reaño Flores  
MBA. Cecilia E. Reaño Flores  
Presidente

Teonila Colunche Campos  
Dra. Teonila Colunche Campos  
Secretario (a)

Dr. Marcelino Callao Alarcón  
Dr. Marcelino Callao Alarcón  
Vocal

## Declaratoria de Autenticidad

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Diana Daniela Geroma Choque con DNI N° 48468475, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y eficiente.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta e la tesis so auténticos y veraces.

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

Chiclayo, 19 DE Agosto del 2019



Geroma Choque Diana Daniela

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	14
2.1. Diseño de investigación.....	14
2.2. Operacionalización de variables:.....	14
2.3. Población y muestra .....	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	17
2.5. Procedimientos .....	18
2.6. Métodos de análisis de datos .....	18
2.7. Aspectos éticos .....	18
I. RESULTADOS.....	19
IV. DISCUSIÓN .....	27
V. CONCLUSIONES .....	30
VI. RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXO .....	35
Acta De Aprobación De La Originalidad De Tesis .....	59
Autorización De La Publicación De Tesis.....	60

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar en qué medida las estrategias de desarrollo por competencias mejoran el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad privada Juan Mejía Baca. Chiclayo – 2018.

La metodología fue de un estudio de tipo experimental con diseño pre experimental, teniendo como muestra a 34 trabajadores administrativos de la Universidad Privada Juan Mejía Baca a quienes se les aplicó el pre y post test.

Se ha determinado en los resultados que las estrategias de desarrollo por competencias mejoran el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad puesto que se muestran que los factores mejorados están relacionados a las oportunidades de desarrollo, la colaboración y apoyo entre trabajadores y con los jefes al sentir el apoyo de los mismos, además, las mejoras indican un mayor nivel de responsabilidad e iniciativa por parte de los trabajadores para lograr mejores resultados a través del trabajo en equipo. Se concluye que al evaluar los factores del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se ha determinado algunos factores importantes del desempeño de los trabajadores como el logro de objetivos, la formación de equipos de trabajo, y la colaboración entre compañeros de trabajo con el fin de solucionar problemas e incentivar el aprendizaje, factores que son importantes para el desempeño de los trabajadores.

***Palabras clave:*** Competencias, gestión por competencias, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to determine the extent to which strategies based on competency-based development improve the job performance of the administrative staff of the Juan Mejia Baca private university. Chiclayo- 2018.

The methodology was an experimental type study with a pre-experimental design, taking as sample 34 administrative workers of the Private University Juan Mejia Baca to whom the pre and posttest was applied.

It has been determined in the results that the strategies based on the development by competences improve the labor performance of the administrative personnel of the university since they show that the improved factors are related to the opportunities of development, the collaboration and support between workers and with the bosses to feel the support of them, in addition, the improvements indicate a higher level of responsibility and initiative on the part of workers to achieve better results through teamwork. It is concluded that when evaluating the factors of the job performance of the administrative personnel of the University Juan Mejia Baca, has determined some important factors of the performance of the workers as the achievement of objectives, the formation of work teams, and the collaboration between partners of work in order to solve problems and encourage learning, factors that are important for the performance of workers.

**Keywords:** Competencies, management by competences, work performance.

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de competencias, estas se caracterizan en función al conocimiento, habilidades, actitudes y capacidades que desarrolla el individuo dentro de un círculo social. Así mismo, se indica que las competencias se desarrollan en base al desenvolvimiento de la persona, en donde identifican las virtudes y debilidades dentro del proceso, de esta forma lograr un mayor enfoque y desarrollo en sus habilidades. Por lo tanto, adquirir nuevas competencias no se considera una actividad previa al desarrollo profesional o laboral, sino que esta se va adquiriendo de acuerdo a las experiencias generadas en donde se identifican las habilidades y destrezas.

Por lo tanto, para determinar que una organización pueda conocer si su colaborador se encuentra realizando correctamente sus actividades es necesario evaluarlo y esto se da por medio del desempeño laboral, el cual viene hacer el desempeño en las actividades laborales y la acción que muestra cada miembro en la organización a la que pertenece, mediante el cual podrá manifestar que las competencias generadas producto del desempeño laboral dentro del equipo de trabajo, compuesto por sistemas y valores que permiten desarrollar con efectividad los resultados esperados de acuerdo a los objetivos plasmados por la compañía, de igual estas deberán cumplir con las exigencias técnicas y procedimientos que la empresa establece. El desempeño de un trabajador es un elemento primordial para las organizaciones, ya que contribuye a implementar estrategias y afinar la eficacia. Dicho proceso comprende misión, visión, cultura organizacional y además competencias laborales de los cargos.

En la actualidad la mayoría de las empresas han tomado conciencia de la importancia de desarrollar y formar a su potencial humano, para lograr un mayor índice de rentabilidad y competitividad en el mercado. El proceso de formación que han adoptado para mejorar el desempeño de sus trabajadores incluye el aprendizaje de conocimientos, manejo de emociones, habilidades y desarrollo de competencias, todo esto con la finalidad de que el talento humano que poseen sea el más calificado y puedan cumplir los objetivos organizacionales trazados. (Canizares, 2015).

Goldman (2014) afirma que por medio del nivel de desempeño laboral que demuestra un trabajador en la empresa, se evidencia la eficiencia de la adecuada gestión del personal, por lo cual es necesario que las empresas gestionen a su potencial humano considerando todos los factores que influyen en su desempeño y productividad, como lo son el nivel de motivación, el desarrollo de competencias, la capacitación que se les brinde, la cultura

organizacional, la calidad de las relaciones laborales, entre otros, por tanto es de suma importancia que dentro de la organización cada trabajador se sienta identificado con las actividades que realiza y busque cumplir con los objetivos organizacionales trazados.

Así mismo se indica que conocer las competencias en los colaboradores cumple un rol fundamental ya que permite identificar como se realiza cada actividad laboral de acuerdo a sus funciones. Sin embargo, es necesario conocer las competencias requeridas de acuerdo al perfil de trabajo.

Santacruz (2015), señala que en base al desarrollo de la gestión de talento se ha determinado ciertas deficiencias, que se fundamenta por medio de diseños de trabajo que se efectúan poco eficiente, así mismo se detecta que los colaboradores no están participan en la toma de decisiones, lo cual genera poco protagonismo e identificación con la situación de la empresa, generando un bajo rendimiento y cultura en sus colaboradores.

La base de cualquier empresa, ya sea un pequeño o grande multinacional, son los colaboradores que la hacen posible, todos son igual de importantes porque forman el engranaje que hace avanzar la empresa.

Según describe Antezana (2013), en el contexto de Perú, las empresas generan pocas estrategias enfocadas en la estimulación de un mejor desempeño en los colaboradores, por cual trae como consecuencia un mal clima laboral, en donde los colaboradores no se sientes identificados con la empresa y en muchas ocasiones desisten del puesto generando inestabilidad en el personal.

De tal manera, que se dice que una de las principales razones por el cual la gestión de talento no se efectúa de manera óptima, es por la falta de capacitación que dirige la empresa para sus colaboradores, desarrollando sus habilidades y capacidades de competencias, motivo por el cual se presenta la inestabilidad del personal y la pérdida de colaboradores valiosos para la compañía.

Por lo tanto, las empresas actualmente deben focalizarse en el desarrollo sobre el desempeño laboral de sus colaboradores, en donde se prioricen su bienestar en base a las actividades laborales, es por eso que es fundamental identificar, observar y analizar todos los aspecto o factores que influyen de cierta manera la mejora en el desempeño.

En nuestro departamento, la realidad de la educación superior universitaria es un pilar relevante en crecimiento más no en calidad, tema de discusión entre las autoridades en materia de educación, y aprovechado por grupos del sector económico privado para lucro personal. Las Universidades Particulares en la Región Lambayeque han crecido en el último

quinquenio un porcentaje mayor al 100%, resaltando las Universidad Señor de Sipán con un 32.24% de participación en el mercado. (Contreras, 2014)

En cuanto al área administrativa de la Universidad Privada JUAN MEJÍA BACA se tiene deficiencias en relación a algunos factores correspondientes al desempeño laboral, debido a diversas razones, como la falta de formación al momento de la inducción del trabajador, la inexperiencia de trabajadores nuevos, pero principalmente la falta del desarrollo de las competencias del trabajador desde su ingreso a la empresa y en el proceso del trabajo diario. La mejora del desempeño es un tema complicado, ya que muchos de los trabajadores en la Universidad Privada JUAN MEJÍA BACA son nuevos y con poca experiencia en el mundo laboral, sin embargo, tienen un potencial que hace falta desarrollarlo, de esta manera las competencias del personal se deben desarrollar a través de capacitaciones como parte de una buena gestión del talento con lo cual el desempeño de cada colaborador mejoraría.

A continuación, se detallan, los trabajos previos de la investigación, es decir otras investigaciones tanto a nivel internacional, nacional y local que guarden relación con el presente tema de estudio.

A nivel Internacional Gómez y Mendoza (2013). En su estudio basado en la Empresa ACMED S.A.S para establecer un modelo de gestión por competencias, presento una metodología de tipo descriptiva con diseño no experimental, argumentando la necesidad de implementar un modelo por competencias que permita desarrollar la productividad de los colaboradores, para ello establecieron modelos propuestos por diversos autores los cuales sirvieron para el diseño de la propuesta del plan de gestión por competencias.

Concluye que:

El modelo que se utilizó en la investigación se basó en las características que posee el trabajador como sus conocimientos, habilidad y competencias además de considerar los rasgos y aptitudes para determinar su desempeño y mejorar su productividad empresarial en la entidad en estudio. (p. 95).

Es importante porque permite determinar la importancia de las competencias en un individuo desde su formación académica para que sirva como base en su desarrollo profesional, contribuyendo en el desempeño que este tendrá en su centro laboral.

El estudio presente, aporta para la investigación, ya que, ante la propuesta descrita, se enfoca en diseñar estrategias en función a las competencias que permitan optimizar el desempeño y

estimar un plan de mejora para el desarrollo de capacidades y habilidades de sus colaboradores.

A nivel nacional, Rodríguez (2016) en la investigación basada en el estudio de “La empresa Promas S.R.L en Trujillo, que presente diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en sus colaboradores”. Para el desarrollo del estudio, este se basó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, en base a la problemática descrita en donde lo que se requiere es incrementar la productividad de la empresa a través del desempeño de sus colaboradores, por el cual se crea un modelo de gestión por competencias.

La autora concluye que:

Los puestos de trabajo dentro de la organización en estudio no han sido cubiertos por personal idóneo con el perfil que exige el puesto, por lo que no se desarrolla de manera eficiente las actividades diarias, por ello es necesario que se evalúen las competencias que posee el personal para poder rotarlo y que se desempeñe de manera adecuada en el puesto que se adecue a sus competencias. (p. 102).

Es estudio presente es fundamental debido a que indica la relación significativa que existe entre la gestión de talento humano por competencias y el desempeño laboral en sus colaboradores, lo que permite diseñar estrategias que mejoren las capacidades del trabajador para beneficio del mismo y de la empresa.

Así mismo, se indica que es útil porque en base al diseño del modelo de gestión por competencias, se desarrolla una serie de actividades o acciones que permitirán mejorar efectivamente las deficiencias que influyen de cierta manera en el desempeño laboral, lo cual sirve como referencia para la elaboración de un plan de acción.

A nivel local, Quijano y Silva (2016) en base a su investigación titulada “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la Empresa de Transportes CIVA – Chiclayo”, presentando una metodología de tipo cuantitativo con un diseño correlacional, teniendo como problemática determinar la gestión en la selección del personal se relaciona con el desempeño laboral en la empresa transportes CIVA S.A en Chiclayo, donde se evidenció que no existe pruebas de idoneidad para evaluar la compatibilidad entre los postulantes y las competencias que requiere el puesto, siendo esto uno de los pilares que determina el desempeño futuro de los empleados.

Las autoras concluyen que:

El nivel de competencias necesarias para los puestos que existen en la empresa no coinciden con el perfil profesional de los trabajadores en un 42% lo que evidencia el bajo desempeño laboral, además, se determina la falta de capacitación en las actualizaciones sobre las actividades laborales dentro de la empresa. (p. 202).

La presente investigación aporta para enfocar al estudio presente en la falta de conocimiento en base a las competencias, ya que mucho de los colaboradores desconocen de sus funciones y responsabilidades dentro de las áreas en la empresa, por el cual establecer estrategias para la organización de competencia, permite analizar y detallar el perfil profesional que busca la empresa de acuerdo a sus áreas.

Respecto a las teorías relacionadas a las estrategias de desarrollo por competencias, se desarrollaron las siguientes:

Teoría de las competencias de Martha Alles: Cuando un individuo desarrolla las competencias que posee y las pone en práctica en el ambiente laboral, puede realizar eficientemente las actividades diarias y cumplir con las funciones encomendadas con un desempeño superior, además tendrá la capacidad de comprender las diversas situaciones que se le presenten para darles la mejor solución y siempre demostrará interés en mejorar continuamente. (Alles, 2012)

Alles (2012) afirma que una competencia laboral implica la capacidad que posee un trabajador para realizar eficientemente sus actividades mediante el uso de los conocimientos, destrezas y habilidades que posee, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Cuando el trabajador desarrolla eficientemente las capacidades que posee, puede responder a las diversas situaciones que se le presentan en el trabajo de manera adecuada y brindar soluciones rápidas.

Alles (2012) indica que:

“Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”. (p. 34).

Dicha situación Alles (2012) menciona que se presenta debido a:

Característica subyacente, hace mención que la competencia es parte profunda de la personalidad de un individuo y es necesario desarrollarla continuamente para que le permita responder eficientemente a las diversas situaciones que se le presentan.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad, se refiere a que una competencia permite determinar que tan bien se están realizando las cosas, es decir, con qué grado de efectividad se solucionó o se realizó alguna actividad, esta efectividad puede ser medida por diversos indicadores.

De acuerdo a las dimensiones que se enfocan en la variable de competencias, se señala al plan de capacitación y desarrollo, del cual consta del proceso de educación que se aplique de manera organizada y sistemática de acuerdo a las habilidades y destrezas del colaborador, además que implica las actitudes que el trabajador plasma dentro del área de trabajo, del cual permite identificar el clima laboral. (Bautista, 2015). En la dimensión se ha considerado los siguientes indicadores: Frecuencia de capacitación, se trata del número de capacitaciones que se realiza con el personal durante un periodo de tiempo. Oportunidad de desarrollo, se trata de las opciones de desarrollo profesional que la empresa ofrece a sus trabajadores como parte de sus programas de desarrollo organizacional.

Los logros. Se considera parte del desarrollo intelectual y profesional del colaborador, en donde la gestión de talento humano evalúa el desempeño del trabajador de acuerdo a las metas y logros que ha obtenido en beneficio de la empresa. (Bautista, 2015). En la dimensión se ha considerado los siguientes indicadores: Orientación a logros. Involucra orientar al personal en función a los objetivos de la empresa. Nivel de aprendizaje. Representa a lo aprendido por parte del personal dentro de sus funciones laborales.

Equipos multidisciplinarios. Se encuentra conformado por un grupo de profesionales de diferentes especialidades, en donde cada uno de ellos presenta responsabilidades distintas, estimulando el reto profesional para su crecimiento, y a su vez estimular el logro de objetivos comunes en beneficio a toda la empresa. (Bautista, 2015). Dicha dimensión se encuentra compuesta por los siguientes indicadores: Formación de equipos. Involucra el fomento del trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales de áreas de trabajo.

Rotación de puestos. Se desarrolla en base al cambio de puesto de los colaboradores, desarrollando diferentes tareas, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo en determinados tiempos, en ciertos casos los colaboradores cumplen con tareas similares,

aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes (Bautista, 2015). En la dimensión se ha considerado los siguientes indicadores:

Nivel de rotación de personal. Se trata del cambio del personal en la empresa, o en todo caso el cambio de área de trabajo dentro de la misma empresa.

Cambios laterales. Permite desarrollar nuevas capacidades, debido a las nuevas responsabilidades de trabajo que presenta las áreas de trabajo, de tal forma, que se define que un movimiento o cambio lateral es una oportunidad para que el colaborador transmita sus oportunidades y habilidades (Bautista, 2015). En la dimensión se ha considerado los siguientes indicadores:

Cambios de puestos. Involucra los cambios realizados para el desarrollo profesional del trabajador, de tal manera se este pueda ser más eficiente en un área donde se puede desempeñar bien.

Las Estrategias para el desarrollo de competencias, según Pérez (2016) indica que contar con herramientas que permitan la evaluación de las competencias de los trabajadores y permitan su desarrollo implica conocer métodos efectivos de gestión del talento humano y evaluación del desempeño con el fin de contar con un proceso formal para el desarrollo por competencias, estas estrategias permitirán desarrollar y fortalecer dichas competencias:

Plan de aprendizaje y desarrollo: el cual implica el desarrollo efectivo de un plan de capacitación para los colaboradores de la entidad, brindando preparación sobre las actividades y competencias que deben desarrollar para el puesto que ocupan lo que permitirá aumentar su eficiencia. (Pérez, 2016)

Coaching: el cual es un método efectivo para el trabajo enfocado en metas, plazos, y búsqueda del desarrollo del potencial en los trabajadores, uno de sus principales beneficios es que incluye la mejora de la comunicación y habilidades para poder resolver problemas, lo que es clave para modelar el comportamiento del trabajador en la organización, además que permite mejorar la calidad del desempeño. (Pérez, 2016)

Equipos multidisciplinarios: implica la puesta en marcha de proyectos por equipos y no en forma individual, lo cual aumenta la responsabilidad, la innovación y el sentido de pertinencia del trabajador, quien además será capaz de mejorar sus relaciones interpersonales y de desarrollar un aprendizaje colaborativo. Al aplicar estrategias de equipos multidisciplinarios se podrá reforzar las habilidades en particular que compartan entre colegas y desarrollen sus competencias de manera más eficiente, se trata de aprender por la experiencia y la observación. (Pérez, 2016)

Rotación de puestos de trabajo: esta estrategia busca el aprendizaje de nuevas habilidades desde un puesto diferente, lo que le permite al trabajador conocer que competencias y habilidades requiere cada área de la organización para que pueda enfocarse en desarrollar nuevos conocimientos y en un futuro buscar un ascenso a un nuevo puesto laboral dentro de la organización. (Pérez, 2016).

Cambios laterales: implica el cambio de puesto entre los trabajadores de una organización, pero que tengan similitud en las tareas y responsabilidades, con el fin de aumentar la flexibilidad y la comunicación entre las diferentes unidades de trabajo.

Las ventajas que brinda esta estrategia a la empresa es crear habilidades de nuevos retos mejorando su desempeño y la oportunidad de tener una línea de carrera en la organización. (Vela, 2016)

La metodología para el desarrollo de competencias, para lograr que un modelo de competencias logre alinear las estrategias con los trabajadores no es una tarea sencilla ya que la mayoría de modelos no se enfocan en que el trabajador se alinee a las estrategias organizacionales, sino complica el modelo obviando que son ellos quienes serán los usuarios del sistema. Además, se debe considerar que muchos modelos no responden a la estrategia de la organización ni a la visión, por lo que dependerá de la flexibilidad en la metodología del diseño de estrategias lo que definiría los resultados del desarrollo por competencias en busca de mejorar el desempeño. (Alles, 2017).

Se debe empezar por la misión y visión, se revisa la redacción si es que estas ya estuviesen hechas y si no lo están se deben proponer. Luego se analizará los planes estratégicos para que en función de ellos se puedan definir las competencias generales para toda la organización y las específicas que serán por áreas. (Drejer, 2015)

Una vez que el modelo se encuentre realizado se debe modificar los diferentes subsistemas de recursos humanos y si es que no se encuentran se deben diseñar. Según las competencias del modelo, luego ya se procede a la puesta en práctica de la elaboración de las estrategias basadas en competencias que se alineen a la estrategia organizacional y al plan estratégico. (Marr, 2016)

Con respecto a las Teorías que sustentan el desempeño laboral, se describe la Teoría de Burrhus Frederick Skinner, explica el condicionamiento operante, llamado también instrumental y hoy en día análisis experimental de la conducta, se puede definir de la siguiente forma: Es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria

del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental. (Gámez, 2012)

Es decir, que, ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser reforzada de manera positiva o negativa provocando que la conducta operante se fortalezca o debilite. Skinner afirmaría que “el condicionamiento operante modifica la conducta en la misma forma en que un escritor moldea un montón de arcilla”, puesto que dentro del condicionamiento operante el aprendizaje es simplemente el cambio de probabilidades de que se emita una respuesta. (Gámez, 2012)

Asimismo, la teoría del doble factor de Herzberg, donde Herzberg (1959) indica que las actividades que realice una persona son importantes desde una vista social, es decir, el aporte que dejen para su entorno, en donde puedan ofrecer oportunidades y satisfacer necesidades sociales. Por ello la actividad más importante de una persona es su trabajo.

Herzberg en su teoría plantea que existen diversas condiciones o factores laborales que dan como resultado un alto nivel de motivación y satisfacción con el trabajo, entre estos factores, tenemos los intrínsecos y los extrínsecos, a los que llamo factores motivacionales, como el desempeño, el reconocimiento, el crecimiento personal, etc. (Gámez, 2012)

Las dimensiones del desempeño laboral, según Chiavenato (2013) indica que las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

**Organización del trabajo:** implica la organización de las actividades que realiza un trabajador en la empresa, es decir, que exista una adecuada definición de funciones, y que la planeación de la empresa sea de conocimiento de todos los trabajadores, esto les permitirá saber que lineamientos deben seguir para cumplir con los objetivos trazados. (Chiavenato, 2013).

**Colaboración:** esta dimensión permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa en relación a la colaboración entre los empleados para lograr sus metas y desarrollar eficientemente sus labores diarias, a su compromiso con la asistencia, evitando ausentarse, ya que esto significa perjudicar la operatividad eficiente de la empresa; además de practicar el valor de la puntualidad que es importante para realizar un mejor trabajo y evitar sobrepasar las horas diarias laborables. (Chiavenato, 2013).

**Responsabilidad:** implica las habilidades para completar las obligaciones asignadas por cada trabajador y obtener los resultados esperados ya pactados, por ello es necesario que desde el inicio de la jornada laboral el trabajador tenga claro que debe realizar las actividades que se

le encomendaron optimizando recursos y de esta manera dar resultados eficientes para la empresa. (Chiavenato, 2013).

Capacidad para entregar resultados: se encuentra reflejado en el trabajo asignado con la presión de un superior sin poseer actitudes negativas en su temperamento. Por ello es necesario que se evalúe el nivel del trabajo a presión de los trabajadores para considerar hasta qué punto se le puede exigir. (Chiavenato, 2013).

Los Factores en el desempeño laboral, señala que las empresas buscan ofrecer un servicio eficiente a sus clientes, y por ende mejoran las condiciones de sus procesos y forman eficientemente a sus colaboradores de acuerdo a sus actividades laborales, entre los factores del desempeño laboral tenemos: la satisfacción, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación. (Chiavenato, 2013)

Satisfacción del trabajo: Chiavenato (2013) menciona que la satisfacción es el conjunto de aquellos sentimientos positivos que posee un trabajador y que influyen en su actitud y comportamiento en el ambiente donde labora diariamente, cuando un trabajador se siente satisfecho en su puesto de trabajo, este se desempeña de manera eficiente y cumple con los objetivos organizacionales que se le proponen.

Autoestima: Chiavenato (2013) menciona que la autoestima es un elemento motivador que es parte del individuo y que es necesario fortalecer para que este se sienta seguro y confiado en las actividades que realiza a diario. La autoestima es muy importante en aquellos trabajadores que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Cuando un trabajador posee un adecuado nivel de autoestima se siente realizado y seguro en su ambiente laboral, por ello es necesario que para garantizar un desempeño eficiente en el trabajador se mejore y fortalezca la autoestima del potencial humano. (Whetten, 2014)

Trabajo en equipo: Chiavenato (2013) afirma que para mejorar el nivel de desempeño de un trabajador es necesario que se incentive al trabajo en equipo, y exista cooperación entre todos los trabajadores de la empresa, esto les permite mejorar en el desarrollo de sus funciones y tener una visión integral de las actividades que se realizan en la organización.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Dávila, 2014)

Capacitación del personal: Para Chiavenato (2013) otro de los factores a considerar que influyen en el desempeño del trabajador es su formación y desarrollo a través de la capacitación que se le brinde, los trabajadores deben estar actualizados con los

procedimientos y conocimientos nuevos que surgen en el sector donde laboran, la capacitación del personal es responsabilidad del área de recursos humanos.

La importancia del desempeño, según afirma Pineda y Sanchez (2012) la evaluación constante del desempeño del trabajador permite que las organizaciones midan que tan eficiente se están desarrollando las actividades diarias y si los resultados obtenidos cumplen con los objetivos y metas planificadas por la organización. El objetivo de mejorar el desempeño debe ser generar un mayor interés dentro de la empresa, de tal forma que se mantenga una empresa organizada y con resultados favorables para la misma.

Otro factor importante es la identificación del personal con la empresa al mostrar que se tiene interés por el desarrollo de la organización. Por otro lado, se hace necesario el entrenamiento de los trabajadores de tal manera que se pueda lograr buenos resultados desde el inicio. (Mondy, 2015)

Con relación a la Evaluación del Desempeño, para Mondy (2015) la evaluación del desempeño en una organización comprende:

Elección del supervisor Inmediato, se encarga de evaluar al personal que tenga a su cargo, o en el área donde labora

La evaluación de los trabajadores representa un elemento de gran importancia para éxito de la empresa de tal forma que se pueda calificar el nivel de desempeño con el que se cuenta.

El comité de estimación, está conformado por el supervisor inmediato del empleado y otros.

La autoestima del personal es un factor importante en su desempeño en la empresa.

La evaluación hecha por los trabajadores brinda información que se puede utilizar para realizar una retroalimentación de los resultados de la empresa de esta manera se va a generar mejores resultados con la administración de la empresa.

También se encuentra la retroalimentación de 360 grados, el cual consiste en obtener información, el cual debe ser realizado luego de una capacitación y desarrollo.

En el Marco Conceptual: se detalla el Desarrollo por competencias: Características de la personalidad, que se muestran a través de comportamientos y generan el mejor desempeño en una determinada actividad en los diferentes ámbitos de la vida. (Bautista, 2015).

Desempeño laboral: Desempeño laboral implica aquellas actividades que realiza un trabajador de manera eficiente, llegando a cumplir con los objetivos organizacionales que han sido trazados y con la utilización adecuada de recursos. (Chiavenato, 2013)

El desempeño laboral implica la evaluación constante para poder determinar si el trabajador cumple con las actividades encomendadas y con los objetivos organizacionales. (Singh, 2013)

Características personales se basan en el perfil del trabajador de acuerdo a las capacidades de trabajo y el cumplimiento de objetivos frente a la empresa, así mismo de evalúan de acuerdo a los resultados y expectativas esperadas.(Canizares, 2015)

De acuerdo al desarrollo del estudio, presenta la siguiente formulación de problema: ¿De qué manera las estrategias de desarrollo por competencias contribuyen a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Chiclayo - 2018?

De igual forma, se determina que la investigación aporta en el conocimiento de las variables en base al desarrollo por competencias y el desempeño laboral en la institución de estudio, además que la presente investigación permitirá ser aporte de otros estudios y optimizar el rendimiento de sus colaboradores en la Universidad Juan Mejía Baca.

Por otra parte, la investigación se encargará de estudiar el escenario interno de la Universidad Juan Mejía Baca con el propósito de identificar el comportamiento del colaborador en base a las estrategias planteadas en favor del desarrollo por competencias.

De igual manera, se indica que la información generada por el estudio favorece tanto a los colaboradores como a la misma empresa, ya que se encuentra compuesta por el análisis de actitudes y aptitudes de los trabajadores en función a las actividades de trabajo. Por último, se considera que la investigación es de suma importancia, de acuerdo a los resultados arrojados en el estudio, del cual permitieron generar acciones correctivas en favor al desarrollo laboral de la Universidad Juan Mejía Baca, de esta manera mejora el desempeño de sus colaboradores y cumplen las expectativas generadas de acuerdo al plan de trabajo.

En resumen, la hipótesis de la investigación: La aplicación de las estrategias de desarrollo por competencias mejora significativamente el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Chiclayo – 2018.

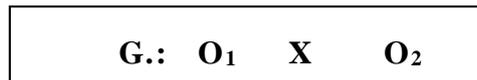
Como objetivo general se planteó: Determinar de qué manera las estrategias de desarrollo por competencias mejora el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad privada Juan Mejía Baca. Chiclayo – 2018. Para alcanzar el objetivo central del estudio se plantearon los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar los factores que determinan el

desarrollo por competencias al personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Analizar el desempeño laboral actual del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Diseñar las estrategias de desarrollo por competencias al personal administrativo de la universidad Juan Mejía Baca, Evaluar el desempeño laboral alcanzado del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca y Comparar el desempeño laboral alcanzado para determinar de qué manera las estrategias de desarrollo por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la universidad privada Juan Mejía Baca.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El presente estudio es una investigación aplicada, de tipo experimental con diseño pre experimental dado que se ejercerá influencia sobre la variable dependiente a través de la implementación de un estímulo, en este caso, los resultados evaluarán los cambios suscitados. Se sigue el siguiente esquema:



Dónde:

G: Muestra

O<sub>1</sub>: Desempeño laboral Pre test

X: Estrategias basadas en el desarrollo por competencias

O<sub>2</sub>: Desempeño laboral Post test

### 2.2. Operacionalización de variables:

#### 2.2.1. Variables

**Variable Independiente:** Estrategias de desarrollo por competencias.

**Definición conceptual:** Acciones que hacen referencia al desarrollo de características y comportamientos que realizan los trabajadores para generar valor sobre su desempeño (Bautista, 2015).

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

**Definición conceptual:** Acciones que realiza el trabajador en base a los objetivos establecidos en su puesto de trabajo e influye en el ambiente de trabajo. (Chiavenato, 2013)

**Definición operacional:** Resultado alcanzado por los trabajadores producto de sus competencias laborales.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1:** Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>INDEPENDIENTE:</b> ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.	Plan de capacitación y desarrollo	Frecuencia de capacitación	¿En la UMB se capacita con frecuencia al personal?	Ordinal
		Oportunidad de desarrollo	¿La UMB le brinda oportunidades de desarrollo?	
	Logros	Orientación a logros	¿Sus jefes le orientan en el logro de objetivos de la UMB?	
		Nivel de aprendizaje	¿Usted considera que ha aprendido y se está superando gracias a sus jefes en la UMB?	
	Equipos multidisciplinarios	Formación de equipos	¿En la UMB se fomenta el trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales?	
			¿En la UMB lo integran dentro de los equipos de trabajo?	
	Rotación de puestos	Nivel de rotación de personal	¿En la UMB el personal rota debido a políticas de la empresa?	
			¿En la UMB el personal deja su puesto de trabajo debido a incomodidad con el área desempeñada?	
Cambios laterales	Cambios de puestos	¿Usted se desempeña en un área que va de acuerdo a su preparación profesional? ¿Las actividades de su área de trabajo le permiten desarrollarse profesionalmente?		
Organización en el trabajo	Nivel de calidad laboral	¿Las áreas de trabajo son adecuadas para el desarrollo de sus actividades en la UMB? ¿El ambiente de trabajo en la UMB es agradable?	Ordinal	

<b>DEPENDIENTE:</b>			
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Colaboración	Nivel de organización laboral	<p>¿El personal está se prepara en equipos de trabajo para lograr mejores resultados?</p> <p>¿Usted tiene conocimiento del manual de funciones de la UMB?</p> <p>¿Existes una supervisión frecuente de las actividades laborales en la UMB?</p> <p>¿Usted considera que las actividades de trabajo en la UMB son organizadas con anticipación?</p> <p>¿Cuándo necesita ayuda, sus compañeros de trabajo le apoyan a solucionar el problema que tiene?</p>
		Nivel de colaboración	<p>¿Cuándo tiene dudas sus compañeros de trabajo le ayudan a resolver los inconvenientes que se le presentan?</p> <p>¿Sus jefes lo apoyan a solucionar problemas de su área de trabajo?</p>
		Nivel de puntualidad	<p>¿Sus compañeros de trabajo suelen llegar de manera puntual a la UMB?</p> <p>¿Las razones de ausencia en el trabajo siempre a sido por salud?</p>
	Responsabilidad	Nivel de responsabilidad	<p>¿Usted considera que sus compañeros de trabajo realizan sus actividades con responsabilidad en la UMB?</p>
		Delego de responsabilidades	<p>¿Sus compañeros de trabajo suelen delegar responsabilidades?</p>
	Capacidad para entregar resultados	Nivel de presión laboral	<p>¿Usted se siente preparado para realizar sus actividades laborales bajo presión?</p>
		Nivel de resultados con presión	<p>¿Considera que sus resultados en el trabajo son mejores cuando hay una mayor presión de sus jefes?</p>
		Nivel de iniciativa	<p>¿Usted observa que sus compañeros de trabajo tienen iniciativa para el cumplimiento de objetivos?</p> <p>Cuando se presenta un problema, ¿Usted ofrece su apoyo para poder solucionarlo?</p>

Ordinal

### 2.3. Población y muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la población es un conjunto de individuos que poseen características en común, los cuales son puestos en estudio sobre un determinado tema.

En la presente investigación se ha considerado como población al personal que labora en la Universidad Juan Mejía Baca en el área administrativa, conformado por 34 trabajadores.

Baptista, Fernández, & Hernández (2014) manifiesta que la muestra es tomada como parte de la población de estudio, constituyendo una fracción del total de la población determinada ya sea por conveniencia o por métodos estadísticos. Asimismo, explican que “en el muestreo no probabilístico la muestra se elige de acuerdo a las características del estudio, por lo que no es necesario de fórmulas estadísticas.

La muestra estará conformada por la población total, mediante un muestro no probabilístico intencional

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la presente investigación se utilizarán las técnicas de entrevista

**Entrevista:** Técnica que consiste en una reunión entre un entrevistador y un entrevistado(s), a fin de intercambiar información a través de preguntas y respuestas y construir a partir de ello, significados o revelar mayores detalles sobre un tema en particular

En el presente estudio se utilizará la encuesta para recolectar información del personal de administración de la Universidad Juan Mejía Baca.

**Instrumento:** El instrumento es el cuestionario que consta de 17 preguntas, cuyas respuestas son TD: Total Desacuerdo (1), D: Desacuerdo (2), I: Indiferente (3), A: Acuerdo (4), TA: Total Acuerdo (5)

**Validez:** el instrumento que se utilizará para recolectar información de los participantes de la investigación será validado por expertos docentes de la universidad, quienes garantizaran la validez del cuestionario realizado.

**Confiabilidad:** para la confiabilidad del instrumento elaborado se utilizó el método de alfa de cron Bach alcanzando 0.785.

## **2.5. Procedimientos**

Para el desarrollo de la siguiente investigación se hizo uso de las técnicas de observación y una encuesta para medir el desempeño laboral, analizando la relación que existe con el desarrollo por competencias con los trabajadores del área administrativa de la universidad Juan Mejía Baca Chiclayo.

Mediante talleres y actividades integradoras se motivó a los colaboradores para que estos se sientan comprometidos y capaces de lograr los objetivos trazados por la organización. Esta estrategia tuvo como base incentivar el compromiso, responsabilidad, compañerismo y actitud frente a los valores asignados.

El desempeño laboral es el ambiente donde se desarrolla cada colaborador brindando sus servicios requeridos por las empresas, es por ello que se realizó una recolección de datos para que se fortalezca dicha variable y pueda generar buenas relaciones interpersonales y buen desempeño laboral.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos serán transferidos a los programas SPSS, Excel y Word para su orden, tabulación y posterior presentación e interpretación. A partir de ello se establecerán conclusiones.

## **2.7. Aspectos éticos**

El presente estudio tiene solo fines educativos, por lo que la información obtenida para la investigación de parte de la empresa, solo será usada con dicha finalidad, de manera verídica, sin manipulación alguna para el cumplimiento de otros propósitos. Para la aplicación de los instrumentos se explicará detalladamente los términos y condiciones de la investigación. Asimismo, la información obtenida de libros, revistas, tesis, es debidamente citada según normas APA como respeto a los derechos de los autores respectivos.

## I. RESULTADOS

### 3.1. Confiabilidad del instrumento

El resultado indica que existen 34 casos válidos, en este caso se trata de la cantidad de encuestados, los que representan el 100% de la muestra.

**Tabla 2:** Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cron Bach	N de elementos
,785	28

*Fuente:* Datos de encuesta.

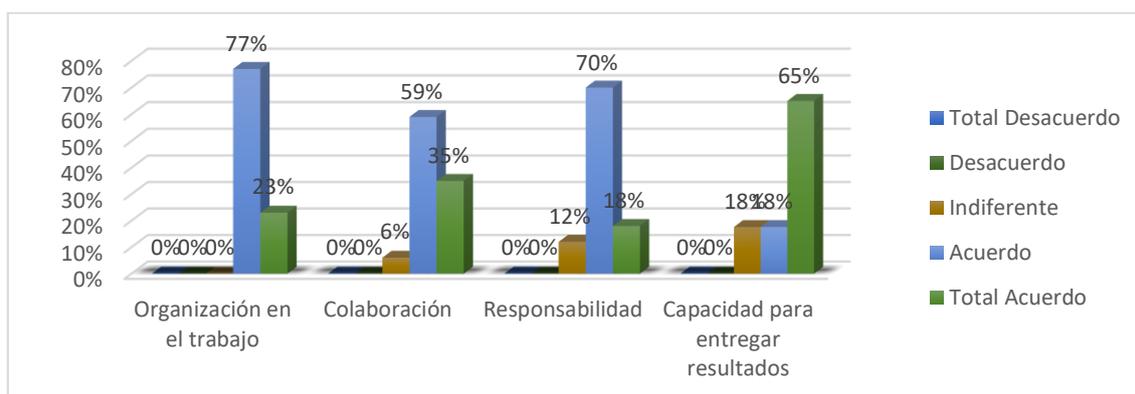
En el resultado se observa el análisis de fiabilidad a través alfa de cronbach, el cual indica un resultado de 0,785, por lo cual se puede concluir que el instrumento utilizado es confiable.

### 3.2. Evaluación de los resultados del desempeño laboral del pre test y post test

**Tabla 3:** Evaluación de los resultados de pre test por dimensiones

Dimensiones	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Organización en el trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	26	77%	8	23%	34	100%
Colaboración	0	0%	0	0%	2	6%	20	59%	12	35%	34	100%
Responsabilidad	0	0%	0	0%	4	12%	24	70%	6	18%	34	100%
Capacidad para entregar resultados	0	0%	0	0%	6	18%	6	18%	22	65%	34	100%

Fuente: Pre test aplicado a trabajadores de la UMB



**Figura 1:** Evaluación de los resultados de pre test por dimensiones

Fuente: Tabla 3

El resultado del pre test respecto a la organización del trabajo, muestran un acuerdo de 77% y un total acuerdo del 23%, asimismo se tiene un acuerdo del 59% y un total acuerdo del 35% respecto a la dimensión colaboración, mientras que un 6% es indiferente; por otra parte se tiene el acuerdo de 70% respecto a los factores relacionados a la responsabilidad, y un 18% que está en total acuerdo, mientras que el 12% es indiferente, finalmente se tiene un total acuerdo de 65% respecto a la capacidad para el trabajo, un 18% que está de acuerdo y un 18% que es indiferente.

En este caso, se puede ver algunas deficiencias en cuanto a la colaboración puesto que no todos los colaboradores brindan su apoyo o ayuda cuando se presentan alguna dificultad para el compañero de trabajo, en cuanto las responsabilidades se tiene deficiencias en aspectos relacionados a la falta de delegación de responsabilidades según indican algunos de los trabajadores, asimismo se presentan dificultades en la capacidad para el trabajo en

aspectos relacionados los resultados bajo presión y la falta de iniciativa de algunos colaboradores.

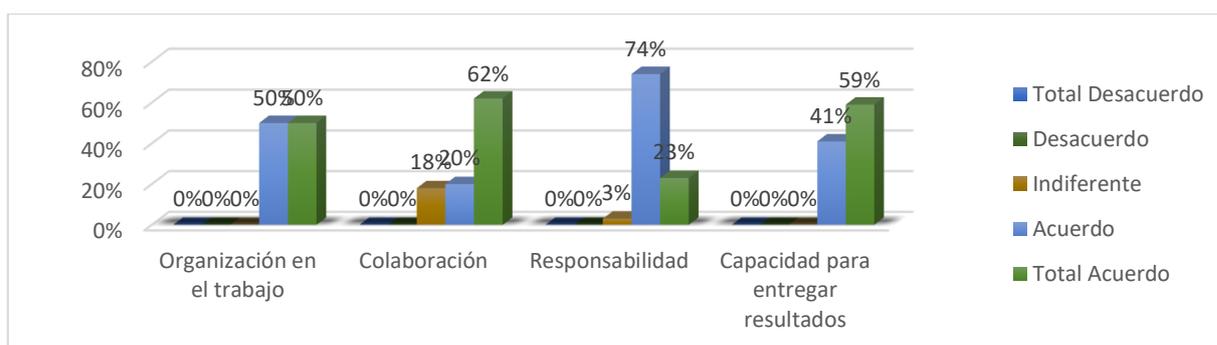
Según Santisteban (2016) en su investigación “Diseño de un programa de motivación para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de gestión educativa local del marañón, de Huánuco, del año 2016”, determino que por falta de motivación laboral los colaboradores no eran capaces de elaborar correctamente sus actividades y que por ende no tenían iniciativa de realizarlas. De tal manera que concluyó en que el nivel de satisfacción de los colaboradores era deficiente por la existencia de la desmotivación y el desacuerdo de algunas decisiones. Asimismo, determino ciertos factores negativos que impulsaban a aquella insatisfacción siendo la infidencia, poco compañerismos y compromiso con la entidad; falta de voluntad y desinterés del trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

Asimismo Alvarado (2016) en su investigación “Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao”, revela la importancia que tienen el liderazgo y el trabajo en equipo en la vida universitaria más aun cuando los docentes asumen cargos, convirtiéndose en líderes que dirigirán los destinos de la universidad. De tal manera que considera que a través del liderazgo se podrán formar personas autosuficientes y capaces de poder liderar cualquier grupo de trabajo donde tenga las habilidades de poder delegar responsabilidad y sepa cómo reaccionar ante alguna situación difícil.

**Tabla 4:** Evaluación de los resultados del post test por dimensiones

Dimensiones	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Organización en el trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	17	50%	17	50%	34	100%
Colaboración	0	0%	0	0%	6	18%	7	20%	21	62%	34	100%
Responsabilidad	0	0%	0	0%	1	3%	25	74%	8	23%	34	100%
Capacidad para entregar resultados	0	0%	0	0%	0	0%	14	41%	20	59%	34	100%

Fuente: Post test aplicado a trabajadores de la UMB



**Figura 2:** Evaluación de los resultados del post test por dimensiones

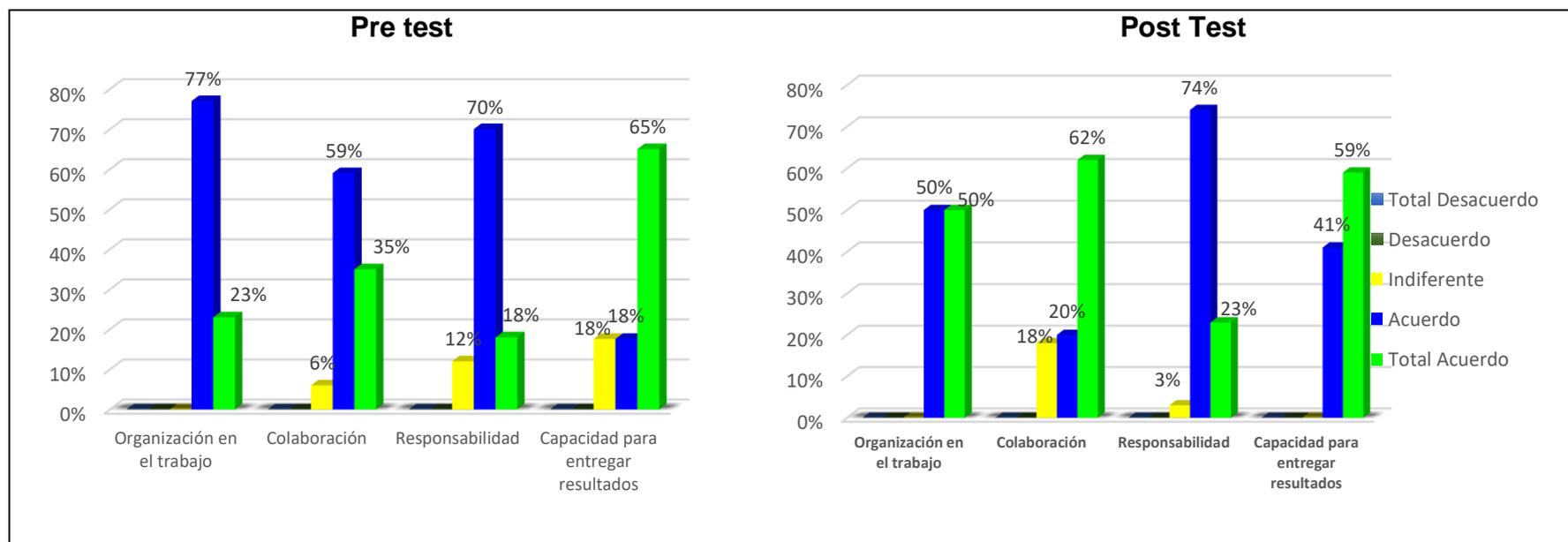
Fuente: Tabla 4

Se ha tenido como resultado del post test, luego de la implementación de la propuesta, para lo cual se ha tenido un acuerdo del 50% y un total acuerdo del 50% en cuanto a la organización en el trabajo, lo cual se realiza de manera eficiente, en cuanto a la colaboración se observa un incremento en los indiferentes del 18%, sin embargo se ve una gran variación el total acuerdo de 62%, asimismo se tiene un total acuerdo de 23% en cuanto a la dimensión responsabilidad, y un acuerdo de 74% resultando una reducción de los indiferentes a 3%, finalmente se tiene un total acuerdo de 59% y un acuerdo de 41% en cuanto a la dimensión capacidad para el trabajo. Coincidiendo con Condori (2014) en su estudio denominado “Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna”, donde concluyó que el nivel del desempeño laboral en la entidad se encontraba en un nivel medio, es decir, es adecuado, siendo el indicador perspectiva del trabajo y conocimiento del puesto los que deben ser mejorados y el mejor indicador valorado por el trabajador fue el compañerismo laboral.

**Tabla 5:** Comparación de los resultados del pre test y post test del desempeño laboral

Dimensiones	TD		D		I		A		TA		TOTAL		TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Organización en el trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	26	77%	8	23%	34	100%	0	0%	0	0%	0	0%	17	50%	17	50%	34	100%
Colaboración	0	0%	0	0%	2	6%	20	59%	12	35%	34	100%	0	0%	0	0%	6	18%	7	20%	21	62%	34	100%
Responsabilidad	0	0%	0	0%	4	12%	24	70%	6	18%	34	100%	0	0%	0	0%	1	3%	25	74%	8	23%	34	100%
Capacidad para el trabajo	0	0%	0	0%	6	18%	6	18%	22	65%	34	100%	0	0%	0	0%	0	0%	14	41%	20	59%	34	100%

Fuente: Pre test y post test aplicado a trabajadores de la UMB



**Figura 3:** Comparación de los resultados del pre test y post test del desempeño laboral

Se muestra el resultado comparativo del pre test y post test, donde se muestra que el total acuerdo de 23% de organización en el trabajo en el pre test y un 50% de total acuerdo para el post test, también un total acuerdo de 35% en colaboración para el pre test y un total acuerdo de 62% para el post test, asimismo se tuvo un acuerdo de 70% en la dimensión responsabilidad para el pre test y un incremento a 74% de acuerdo en el post test, finalmente se ve un acuerdo de 18% en capacidad para el trabajo ha mejorado en acuerdo de 41%. Este resultado se obtiene al reducir los indiferentes por deficiencias encontrados en el pre test.

En este caso, se puede decir que las estrategias establecidas para mejorar los aspectos relacionados al desempeño laboral han tenido resultados, por lo cual se nota una variación en los resultados, aunque en algunos casos no es significativo no deja de ser importante puesto que las mejoras pueden continuar con la continuidad de las estrategias establecidas respecto a la gestión por competencias.

Coincidiendo con Tuñoque y Vásquez (2017) en su investigación “Estrategias de motivación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores administrativos contratados, según el régimen especial de contratación administrativa de servicios, de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de la Región Lambayeque, Chiclayo 2014”, donde propuso estrategias de motivación laboral acorde a la institución y en cual después de haber sido aplicadas concluyó en que se obtuvo excelentes resultados, logrando tener colaboradores muy motivados y sobre todo con un desempeño laboral calificado como sobresaliente. De manera que pudo evidenciar que las estrategias de motivación laboral permiten la mejora del desempeño de los colaboradores administrativos contratados de la Gerencia Regional de transportes y comunicaciones de la Región Lambayeque.

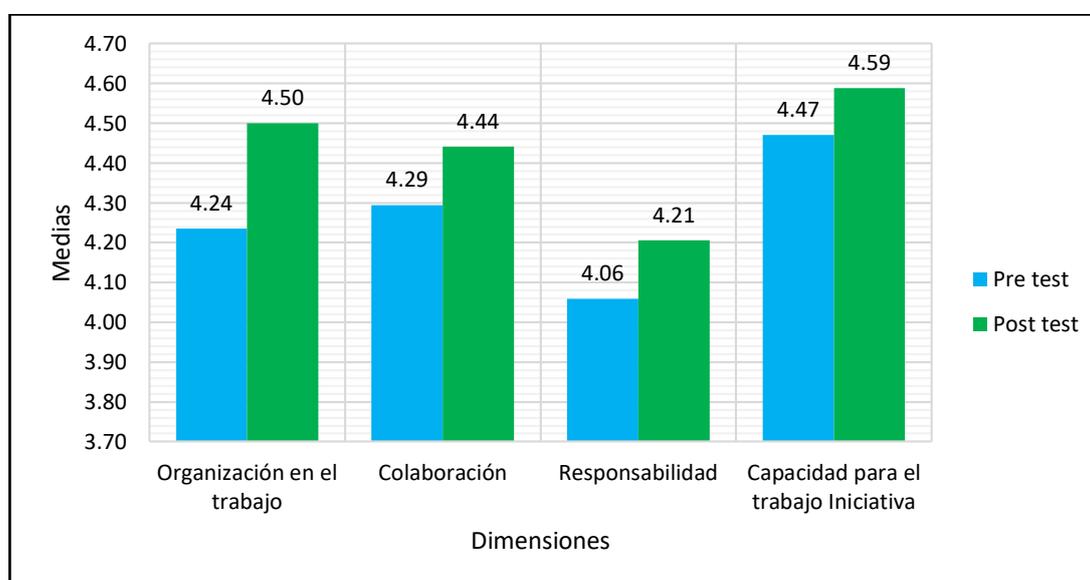
Por su parte Púm (2018) en su investigación titulada “Competencias laborales y evaluación del desempeño” manifiesta que una evaluación del desempeño permite medir y cuantificar los niveles de las competencias laborales del trabajador en su puesto de trabajo, además que proporciona datos significativos del desempeño del trabajador. Por lo mismo que considera importante que una organización debe implementar en su proceso de inducción para la contratación de un nuevo personal, las competencias específicas para que el nuevo colaborador las identifique y las desarrolle desde el ingreso a la organización; y así lograr alcanzar un buen desempeño laboral.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

**Tabla 6:** Análisis de diferencia de medias del pre test y post test

Dimensiones	PRE TEST				POST TEST				Diferencia de medias
	N	X1	S	CV	N	X2	S	CV	X1-X2
Organización en el trabajo	34	4.24	0.431	0.01	34	4.50	0.508	0.01	-0.26
Colaboración	34	4.29	0.579	0.01	34	4.44	0.786	0.02	-0.15
Responsabilidad	34	4.06	0.547	0.01	34	4.21	0.479	0.01	-0.15
Capacidad para el trabajo Iniciativa	34	4.47	0.788	0.02	34	4.59	0.500	0.01	-0.12

Fuente: Pretest y post test



**Figura 4:** Análisis de diferencia de medias del pre test y post test

Fuente: Tabla 6

El resultado de la comparación de las medias del pre test y post test muestra mejoras en el análisis de las dimensiones, por lo tanto, se puede decir que la aplicación de las estrategias de desarrollo por competencias mejora significativamente el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Chiclayo – 2018. En conclusión, se acepta la hipótesis al lograr resultados en el desempeño laboral producto de las estrategias de gestión por competencias.

Coincidiendo con Gómez y Mendoza (2013), en su tesis denominada “Modelo de gestión por competencias para la Empresa ACMED S.A.S”, donde concluye el modelo de gestión que utilizó en su investigación estuvo basado en las características que posee el trabajador como sus conocimientos, habilidad y competencias además de considerar los rasgos y aptitudes para determinar su desempeño y mejorar su productividad empresarial en la entidad en estudio.

Por su parte Cayotopa (2017) “Gestión por competencias para el talento humano en la Empresa Grupo RTP SAC Chiclayo – 2015”, indica que el desarrollar una adecuada gestión de talentos hace que la empresa cuente con algunos beneficios como el poder potenciar y desarrollar el talento humano, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

#### IV. DISCUSIÓN

Al evaluar el desempeño laboral actual del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se ha tenido que El resultado del pre test respecto a la organización del trabajo, muestran un acuerdo de 77% y un total acuerdo del 23%, asimismo se tiene un acuerdo del 59% y un total acuerdo del 35% respecto a la dimensión colaboración, mientras que un 6% es indiferente; por otra parte se tiene el acuerdo de 70% respecto a los factores relacionados a la responsabilidad, y un 18% que está en total acuerdo, mientras que el 12% es indiferente, finalmente se tiene un total acuerdo de 65% respecto a la capacidad para el trabajo, un 18% que está de acuerdo y un 18% que es indiferente. En este caso respecto a la evaluación del desempeño se puede determinar algunos factores importantes como que el ambiente y las áreas de trabajo son buenos, pero al parecer los equipos no ayudan a mejorarla, además se puede decir que la Universidad Juan Mejía Baca tiene una buena organización lo cual es muy provechoso para la entidad.

En este caso, Buen año (2014) realizó un estudio similar denominado “El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA”, donde los resultados se relacionan a los de la evaluación del desempeño, donde se tiene factores que afectan el buen desempeño por la falta del desarrollo de la gestión por competencias, teniendo factores como la falta de trabajo en equipo, las deficiencias encontradas en la organización del trabajo, entre otros.

Al implementar las estrategias de desarrollo por competencias al personal administrativo de la universidad Juan Mejía Baca, se ha tenido como resultado del post test, luego de la implementación de la propuesta, para lo cual se ha tenido un acuerdo del 50% y un total acuerdo del 50% en cuanto a la organización en el trabajo, lo cual se realiza de manera eficiente, en cuanto a la colaboración se observa un incremento en los indiferentes del 18%, sin embargo se ve una gran variación el total acuerdo de 62%, asimismo se tiene un total acuerdo de 23% en cuanto a la dimensión responsabilidad, y un acuerdo de 74% resultando una reducción de los indiferentes a 3%, finalmente se tiene un total acuerdo de 59% y un acuerdo de 41% en cuanto a la dimensión capacidad para el trabajo.

Al respecto, Mena (2014) realizó un estudio sobre una “Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientada al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”, donde se encontraron resultados similares el

cual involucraba un programa de capacitaciones necesarios para el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los colaboradores con lo que se logró un mejor desempeño laboral.

Luego de implementar las estrategias de desarrollo por competencias al personal administrativo de la universidad Juan Mejía Baca, se observa mejoras respecto al plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores resultado que muestra significativos cambios a pesar que la Universidad se rige por políticas y normas que impiden tener grandes cambios a través de la propuesta establecida, aun así el logro es importante, asimismo la orientación de los jefes para lograr objetivos es importante y se desarrolla de manera eficiente, mostrando aceptación por el aprendizaje y superación dentro de las labores. Otro factor importante es el ambiente de trabajo el cual se torna agradable para todos los trabajadores, al igual que la participación de los trabajadores en los equipos de trabajo, asimismo se ve mejoras en cuanto al apoyo entre compañero de trabajo y el apoyo de los jefes para solucionar problemas o dificultades que se presentan, lo cual es positivo y favorable para la empresa puesto que al apoyar a los que necesitan ayuda en la solución de dificultades a la vez se está enseñando y mejorando los conocimientos del colaborador.

Al evaluar el desempeño laboral alcanzado del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se muestra el resultado comparativo del pre test y post test, donde se muestra que el total acuerdo de 23% de organización en el trabajo en el pre test y un 50% de total acuerdo para el post test, también un total acuerdo de 35% en colaboración para el pre test y un total acuerdo de 62% para el post test, asimismo se tuvo un acuerdo de 70% en la dimensión responsabilidad para el pre test y un incremento a 74% de acuerdo en el post test, finalmente se ve un acuerdo de 18% en capacidad para el trabajo ha mejorado en acuerdo de 41%. Este resultado se obtiene al reducir los indiferentes por deficiencias encontrados en el pre test.

Al respecto, Rodríguez (2016) realizó un estudio denominado “Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L del distrito de Trujillo”, donde los resultados fueron similares al obtener que el modelo de gestión por competencias permitió lograr mejores resultados en el desempeño de los trabajadores, considerando acciones que estaban acorde a las necesidades y la problemática de la empresa.

Al evaluar los factores del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se ha determinado algunos factores importantes del desempeño de los trabajadores como el logro de objetivos, la formación de equipos de trabajo, y la colaboración entre compañeros de trabajo con el fin de solucionar problemas e incentivar el aprendizaje, factores que son importantes para el desempeño de los trabajadores.

En la comparación del desempeño laboral alcanzado para determinar de qué manera las estrategias de desarrollo por competencias mejoran el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad privada Juan Mejía Baca, se ha tenido resultados puesto que la diferencia entre el pre test y post test es resaltante. Ya que los resultados de la comparación muestran mejoras en el análisis de las dimensiones, por lo tanto, se puede decir que la aplicación de las estrategias de desarrollo por competencias mejora significativamente el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, Chiclayo – 2018. En conclusión, se acepta la hipótesis al lograr resultados en el desempeño laboral producto de las estrategias de gestión por competencias.

## V. CONCLUSIONES

1. En los factores que determinan el desarrollo por competencias en el personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se deduce que la universidad sí brinda oportunidades de desarrollo, pero los colaboradores no las aprovechan ya que no están debidamente capacitados, asimismo, se identificó que los colaboradores no son motivados a trabajar en equipo.
2. Al analizar el desempeño laboral actual del personal administrativo, se pudo determinar algunos factores importantes como: un buen ambiente y áreas de trabajo, además se puede decir que la Universidad Juan Mejía Baca tiene una buena organización lo cual es muy provechoso para la entidad.
3. Se ha diseñado las estrategias de desarrollo por competencias al personal administrativo, los cuales, luego de su implementación, se observa mejoras respecto al plan de capacitación y desarrollo de los colaboradores resultado que muestra significativos cambios a pesar que la Universidad se rige por políticas y normas que impiden tener grandes cambios a través de la propuesta establecida. Asimismo, la orientación de los jefes para lograr objetivos es importante y se desarrolla de manera eficiente, mostrando aceptación por el aprendizaje y superación dentro de las labores. Otro factor importante es el ambiente de trabajo el cual se torna agradable para todos los colaboradores, viéndose mejoras en cuanto al apoyo entre compañeros de trabajo y el apoyo de los jefes.
4. Al evaluar el desempeño alcanzado del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca, se ha determinado que el logro de objetivos, la formación de equipos, y la colaboración entre compañeros de trabajo son los factores que se ha logrado mejorar lo que ha favorecido a la solución de problemas, así como incentivar el aprendizaje, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores.
5. Al comparar el desempeño laboral alcanzado luego de la implementación de las estrategias de desarrollo por competencias, se ha determinado que los factores mejorados están relacionados a las oportunidades de desarrollo, la colaboración y apoyo entre colaboradores y jefes al sentir el apoyo de los mismos, además, las mejoras indican un mayor nivel de responsabilidad e iniciativa por parte de los colaboradores para lograr mejores resultados a través del trabajo en equipo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda continuar con el apoyo a los colaboradores brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional en las diferentes áreas de trabajo de la Universidad Privada Juan Mejía Baca.
2. Se recomienda mantener un ambiente agradable de trabajo, donde la cooperación entre colaboradores sea un factor importante para el logro de objetivos y la mejora de los resultados esperados en las actividades de la Universidad Juan Mejía Baca.
3. Se recomienda realizar evaluaciones frecuentes del desempeño de los colaboradores con el fin de poder identificar las deficiencias que se tienen que corregir para fortalecer las habilidades, conocimientos y actitudes de estos mismos a través de estrategias que permitan establecer acciones correctivas para mejorar el desempeño de los colaboradores.
4. Es importante mantener una constante evaluación de los factores que tienen que ver con el desempeño de los colaboradores de tal manera que el logro de objetivos se haga siempre de manera eficiente a través de la formación de equipos de trabajo y la colaboración entre compañeros de trabajo
5. Se recomienda continuar con las actividades establecidas para el desarrollo de las competencias de los colaboradores con el fin de que el desempeño laboral pueda ser mejor y optando por la mejora continua en beneficio de los trabajadores y la organización.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Alles, M. (2017). *Competencias y Gestión por competencias*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Bautista, J. (2015). *El ABC del Aprendizaje Basado en Competencias*. Obtenido de <http://info.shiftelearning.com/blogshift/el-abc-del-aprendizaje-basado-en-competencias>
- Blanco, A. (2014). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. España: Esic Editorial.
- Buenaño, D. (2014). *El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7595/1/154%20o.e..pdf>
- Canizares, G. (2015). *Proceso de formación y desarrollo de competencias en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-formacion-y-desarrollo-de-competencias-en-las-organizaciones/>
- CEPAL. (2016). *Indicadores laborales de América Latina y el Caribe continúan deteriorándose en medio de contracción económica regional*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/comunicados/indicadores-laborales-america-latina-caribe-continuan-deteriorandose-medio-contraccion>
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Interamericana Editores.
- Condori, G. (2014). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna*. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/752/TM0054.pdf>
- Contreras, J. (2014). *CONCENTRACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO PRIVADO Y PARTICULAR EN LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE*. Obtenido de [http://www.academia.edu/8993269/Grado\\_de\\_Concentraci%C3%B3n\\_de\\_las\\_Universidades\\_Lambayeque](http://www.academia.edu/8993269/Grado_de_Concentraci%C3%B3n_de_las_Universidades_Lambayeque)
- Dávila, L. (2014). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España: UOE Editores.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHICLAYO: UNA PROPUESTA DESDE LA SOCIOFORMACIÓN*. Obtenido de

- [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf)
- Drejer, A. (2015). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. USA: Quorum Books.
- Flores, P. (2016). *CAPACITACION BASADA EN COMPETENCIAS*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>
- Gámez, Á. (2012). *Cultura de Liderazgo: y las 4 Categorías*. México: Interamericana Editores.
- Goldman, K. (2014). *Variables que afectan el desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la Empresa ACMED S.A.S*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Marr, B. (2016). *Management Consulting Practice in Intellectual Capital*. USA: Emeral.
- Mejía, P. (2015). *EL PLAN CURRICULAR Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO POR COMPETENCIAS DE LOS ESTUDIANTES DE LOS ÚLTIMOS CICLOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS – USMP*. Obtenido de [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1454/1/mejia\\_mcps.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1454/1/mejia_mcps.pdf)
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientada al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena\\_Juna\\_Wilma\\_Anita.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf)
- Mondy, W. (2015). *Administración de recursos humanos*. España: Esic Editorial.
- Muller, W. (2015). *Management Competence: Resource-Based Management and Plant Performance*. Germany: Physica - Verlag.
- Murcia, J. (2015). *PROPUESTA DIDÁCTICA PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS EN ESTUDIANTES DE CARRERAS TÉCNICAS PROFESIONALES EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA- CIDCA- BOGOTÁ*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7059/1/TESIS%20MAESTRIA%20CATALINA%20MR.pdf>

- Pérez, O. (2016). *5 métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de tus empleados*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>
- Pineda, D., & Sanchez, G. (2012). *Clima organizacional y desempeño laboral*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Quijano, A., & Silva, K. (2016). *SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CIVA – CHICLAYO 2016*. Obtenido de [repositorio.uss.edu.pe/.../Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20Pér](http://repositorio.uss.edu.pe/.../Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20Pér)
- Rodriguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L del distrito de trujillo 2016*. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KB59Z\\_YWV64J:repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KB59Z_YWV64J:repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe)
- Saracho, J. (2015). *Un modelo general de gestión por competencias*. España: UOC Editores.
- Singh, M. (2013). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Germany: Gloval India Publications.
- Toledo, H. (2013). *Aportes de la tutoría y el desarrollo por competencias en la educación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/aportes-tutoria-desarrollo-competencias-educacion/>
- Ulloa, M. (2015). *LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES EN EL MUNDO ACTUAL*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7461/1/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf>
- Vela, L. (2016). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: Esic Editorial.
- Whetten, D. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Argentina: Editorial Brujas.

# **ANEXO**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Estrategias de desarrollo por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo-Universidad Juan Mejía Baca Chiclayo -2018.

**Línea de investigación:** Gestión de organizaciones.

Tabla 14: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Tipo de investigación	Población	Técnicas	Métodos de análisis de datos
¿De qué manera las estrategias de desarrollo por competencias contribuyen a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo - Universidad Juan Mejía Baca. Chiclayo - 2018?	<p><b>Objetivo general</b> Determinar de qué manera las estrategias de desarrollo por competencias mejora el desempeño laboral del personal administrativo - universidad privada Juan Mejía Baca. Chiclayo – 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Diagnosticar los factores que determinan el desarrollo por competencias al personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca. b. Analizar el desempeño laboral actual del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca. c. Diseñar las estrategias de desarrollo por competencias al personal administrativo de la universidad Juan Mejía Baca d. Evaluar el desempeño laboral alcanzado del personal administrativo de la Universidad Juan Mejía Baca. e. Comparar el desempeño laboral alcanzado para determinar de qué manera las estrategias de desarrollo por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la universidad privada Juan Mejía Baca</p>	La aplicación de las estrategias de desarrollo por competencias mejora significativamente el desempeño laboral en el personal administrativo -- Universidad Juan Mejía Baca, Chiclayo - 2018	INDEPENDIENTE: Estrategias De Desarrollo Por Competencias.  DEPENDIENTE : Desempeño Laboral	Aplicativa  Diseño	34 trabajadores  Muestra	Encuesta  Instrumentos	Aplicativa

## Anexo 2: Encuesta



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO - UNIVERSIDAD JUAN MEJIA BACA, CHICLAYO 2018.**

Responda el siguiente listado de preguntas considerando lo siguiente:

TD: Total Desacuerdo (1)

D: Desacuerdo (2)

I: Indiferente (3)

A: Acuerdo (4)

TA: Total Acuerdo (5)

<b>ÍTEMS</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
1. ¿En la UMB se capacita con frecuencia al personal?					
2. ¿La UMB le brinda oportunidades de desarrollo?					
3. ¿Sus jefes le orientan en el logro de objetivos de la UMB?					
4. ¿Usted considera que ha aprendido y se está superando gracias a sus jefes en la UMB?					
5. ¿En la UMB se fomenta el trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales?					
6. ¿En la UMB lo integran dentro de los equipos de trabajo?					
7. ¿En la UMB el personal rota debido a políticas de la empresa?					
8. ¿En la UMB el personal deja su puesto de trabajo debido a incomodidad con el área desempeñada?					

9. ¿Usted se desempeña en un área que va de acuerdo a su preparación profesional?					
10. ¿Las actividades de su área de trabajo le permiten desarrollarse profesionalmente?					
11. ¿Las áreas de trabajo son adecuadas para el desarrollo de sus actividades en la UMB?					
12. ¿El ambiente de trabajo en la UMB es agradable?					
13. ¿El personal está se prepara en equipos de trabajo para lograr mejores resultados?					
14. ¿Usted tiene conocimiento del manual de funciones de la UMB?					
15. ¿Existes una supervisión frecuente de las actividades laborales en la UMB?					
16. ¿Usted considera que las actividades de trabajo en la UMB son organizadas con anticipación?					
17. ¿Cuándo necesita ayuda, sus compañeros de trabajo le apoyan a solucionar el problema que tiene?					
18. ¿Cuándo tiene dudas sus compañeros de trabajo le ayudan a resolver los inconvenientes que se le presentan?					
19. ¿Sus jefes lo apoyan a solucionar problemas de su área de trabajo?					
20. ¿Sus compañeros de trabajo suelen llegar de manera puntual a la UMB?					
21. ¿Las razones de ausencia en el trabajo siempre a sido por salud?					
22. ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo realzan sus actividades con responsabilidad en la UMB?					
23. ¿Sus compañeros de trabajo suelen delegar responsabilidades?					
24. ¿Usted se siente preparado para realizar sus actividades laborales bajo presión?					
25. ¿Considera que sus resultados en el trabajo son mejores cuando hay una mayor presión de sus jefes?					
26. ¿Usted observa que sus compañeros de trabajo tienen iniciativa para el cumplimiento de objetivos?					
27. Cuando se presenta un problema, ¿Usted ofrece su apoyo para poder solucionarlo?					
28. ¿Sus compañeros de trabajo son discretos con la información de la UMB?					

### Anexo 3: Análisis de Fiabilidad

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics Visor interface. The title bar reads '\*Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor'. The menu bar includes 'Archivo', 'Editar', 'Ver', 'Datos', 'Transformar', 'Insertar', 'Formato', 'Analizar', and 'Marketing dir'. The toolbar contains icons for file operations and analysis. The left sidebar shows a tree view with 'ultado' expanded to 'Fiabilidad', which includes 'Títulos', 'Notas', 'Escala: ALL VARIABLES', 'Títulos', 'Resumen de procesamie', and 'Estadísticas de fiabilidad'. The main window displays the following content:

#### Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	34	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	28

## **Anexo 4: Entrevista**

### **1. ¿En la UMB se capacita con frecuencia al personal?**

Si verdaderamente se están capacitando en la UMB por carrera ya que esto permite a que nuestros trabajadores estén más especializados y tengan más conocimientos sobre su ámbito laboral, eso en cuanto al personal docente, pero en cuanto a algunos administrativos todavía no se ha programado capacitaciones.

### **2. ¿La UMB le brinda oportunidades de desarrollo?**

Tienen convenio con el extranjero y genera con becas hacia los egresados de la UMB y como también brindan oportunidad laboral a sus egresados.

### **3. ¿Sus jefes le orientan en el logro de objetivos de la UMB?**

No solo los orientan si no las ayudas a que la UMB siga creciendo y siga obteniendo profesionales exitosos.

### **4. ¿Usted considera que ha aprendido y se está superando gracias a sus jefes en la UMB?**

Si aprendí y a la vez he superado a la ayuda mutua que se ha obtenido unos de otros en apoyo organizativo.

### **5. ¿En la UMB se fomenta el trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales?**

Si mayormente el trabajo en equipo se realiza para que de esta forma nos apoyemos unos de otros, sin embargo, no todos participan debido a diferentes razones, o por tiempo o porque su cargo no le permite.

### **6. ¿En la UMB lo integran dentro de los equipos de trabajo?**

Si por que el trabajo en equipo es muy importante para nuestra organización interactuamos unos con otro y de esa forma buscamos de la mejor manera la solución al problema.

### **7. ¿En la UMB el personal rota debido a políticas de la empresa?**

Si porque de esa manera el trabajador se capacita y de acuerdo a ello se ve como a medida del tiempo va desarrollándose como profesional.

**8. ¿En la UMB el personal deja su puesto de trabajo debido a incomodidad con el área desempeñada?**

No porque no se han producido bajas solo mantienen a su personal por mucho tiempo debido a un clima organizacional adecuado

**9. ¿Usted se desempeña en un área que va de acuerdo a su preparación profesional?**

Si porque toda su vida ha estado en la parte académica universitaria y ahora está en la parte gestión.

**10. ¿Las actividades de su área de trabajo le permiten desarrollarse profesionalmente?**

Si porque dicta hacia políticas electivas hacia el logro de objetivos institucionales.

## **ANEXO 5: PROPUESTA**

### **“ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO - UNIVERSIDAD JUAN MEJÍA BACA CHICLAYO -2018”**

#### **1. Introducción**

Actualmente las empresas vienen desarrollando actividades en donde se potencialicen las capacidades y habilidades de sus trabajadores. Si bien es cierto, los colaboradores cumplen un rol fundamental dentro de las empresas. De ello depende el desarrollo y progreso efectivo de la organización, para ello es fundamental capacitarlos y trabajar de la mano con ellos para alcanzar resultados positivos para la empresa.

Las competencias dentro de la empresa, permiten al colaborar mejorar su rendimiento, desarrollar los conocimientos, y de alguna manera mejorar su desempeño en las diferentes áreas que conforma la organización. Así mismo el desarrollo de las competencias permite establecer una mejor relación entre los colaboradores y el ambiente laboral, además permite identificar las capacidades de los individuos para que ocupen diversos puestos de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible de manera objetiva. Su finalidad consiste en implementar un nuevo estilo de dirección para gestionar de una manera más integral y efectiva el manejo de personal y acorde con las líneas estratégicas de un negocio.

Así mismo, las competencias van de la mano con el desempeño laboral, del cual se considera factor fundamental para el desarrollo de actividades de una empresa, de acuerdo al rendimiento que otorga el trabajador a sus actividades, se determinaran la efectividad de su trabajo para el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo al área de trabajo.

En tal sentido, con respecto al estudio, la Universidad Privada JUAN MEJÍA BACA presenta deficiencias en relación a algunos factores correspondientes al desempeño laboral, debido a diversas razones, como la falta de formación al momento de la inducción del trabajador, la inexperiencia de trabajadores nuevos, pero principalmente la falta del desarrollo de las competencias del trabajador desde su ingreso a la empresa y en el proceso del trabajo diario. Por lo que se, establecer una propuesta para el desarrollo de sus competencias permitirá a la universidad mejorar las competencias en sus colaboradores,

brindando mejores resultados dentro de las actividades laborales y el desarrollo progresivo de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

## **2. Descripción general de la Universidad Privada Juan Mejía Baca.**

La Universidad Privada Juan Mejía Baca, tiene 11 años brindando educación superior a los jóvenes Lambayecanos, constando con carreras profesionales innovadoras de amplia demanda laboral, presentando un perfil de universidad emprendedora, impulsando al liderazgo en nuestra sociedad.

La UMB se destaca por su plana docente, con catedráticos de renombrada trayectoria, ilustres directivos de la Comisión de Gobierno con la experiencia requerida para hacer de sus estudiantes los mejores profesionales en cada una de las carreras profesionales.

Así mismo, entre su visión y misión es formar profesionales especializados e identificados plenamente con su región, con su país, libres de pensamiento y acción, líderes emprendedores que compiten exitosamente a nivel regional y nacional.

### **Visión**

Ser una universidad con licenciamiento institucional implementado un sistema de gestión de la calidad, integrando sus procesos académicos y administrativos, brindando educación superior integral e inclusiva a costos de justicia; cuenta con talento humano calificado que garantiza la formación de profesionales creativos, productores de conocimiento, líderes emprendedores, identificados con la región Lambayeque y competitivos para nuestro país.

### **Misión**

Ser una universidad que forma profesionales íntegros con competencias genéricas y específicas que les permitan adaptarse a los diversos entornos sociales y económicos, contribuyendo al desarrollo con justicia social; para ello incorporamos en la formación profesional procesos de investigación, emprendimiento y responsabilidad social y el fomento de una cultura de calidad en la comunidad universitaria.

## PLAN DE ACCIÓN

**Tabla 7:** Cuadro de las actividades de la propuesta

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Sensibilización y coordinación.	Promover la participación activa a los talleres didácticos.	<b>Realizar invitaciones personalizadas</b>	Consultor especializado	S/. 100.00
El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar juntos hacia una visión común.	Fomentar el desarrollo de trabajo en equipo. Motivar la participación del personal a trabajar juntos hacia una visión común.	<b>Taller I: Reconociéndonos como un solo equipo</b>	Consultor especializado	S/. 350.00
El cambio no es malo, la resistencia al cambio lo es.	Concientizar de la importancia de la actualización de los trabajadores en relación a las nuevas formas de trabajo.	<b>Taller II: Nos preparamos para el cambio</b>	Consultor especializado	
Realizar un trabajo no es lo mismo que hacer un trabajo de calidad.	Mejorar los resultados de las actividades laborales.			S/350.00

La organización como proceso para integrar al personal.	Anticipar las actividades para a través de un trabajo organizado.	<b>Taller III: Todos logramos éxito para un buen trabajo</b>	Consultor especializado	S/350.00
Un gran poder implicar una gran responsabilidad	Lograr que las actividades se cumplan de manera eficiente.			
Los mejores resultados benefician a toda la organización.	Mejorar la calidad de trabajo en la empresa. Lograr los mejores resultados en las labores de los trabajadores.	<b>Taller IV: Trabajemos por el éxito de la organización</b>	Consultor especializado	S/350.00
Los resultados son mejores con una comunicación efectiva	Mejorar la comunicación laboral. Mejorar el nivel de colaboración entre trabajadores.	<b>Taller V: Aprendiendo a colaborar y comunicarnos.</b>	Consultor especializado	S/350.00
Incentivar a través del reconocimiento para lograr mejores resultados.	Mantener a los trabajadores motivados e implicados con el logro de objetivos.	<b>Taller VI: Iniciativa para generar valor en el trabajo</b>	Consultor especializado	S/350.00

## Desarrollo de estrategias de actividades formativas

**Tabla 8: Taller I: Reconociéndonos como un solo equipo**

<b>Taller I: Reconociéndonos como un solo equipo</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de casos</li> <li>- Video corto</li> <li>- Explicación y taller con participación para evaluar el trabajo en equipo.</li> <li>- Participación de los trabajadores en trabajo en equipo.</li> <li>- Participación de los trabajadores en soluciones de equipo.</li> <li>- Explicación del ponente sobre casos desarrollados.</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

**Tabla 9: Taller II: Nos preparamos para el cambio**

<b>Taller II: Nos preparamos para el cambio</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de casos sobre la administración moderna y los cambios del mercado laboral.</li> <li>- Proyección de videos explicativos.</li> <li>- Mostrar los cambios de las organizaciones y la nueva generación de trabajadores.</li> <li>- Analizar casos reales (problemática y soluciones).</li> <li>- Los nuevos retos del mercado de educación superior.</li> <li>- Estrategias de mejora para la UMB.</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

**Tabla 10: Taller III: Todos logramos éxito para un buen trabajo**

<b>Taller III: Todos logramos éxito para un buen trabajo</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de actividades con participación de los trabajadores para el desarrollo eficiente de las actividades en la empresa.</li> <li>- Presentar casos sobre el valor de la responsabilidad en el trabajo.</li> <li>- Proyección de videos explicativos.</li> <li>- Mostrar la nueva generación de trabajadores y sus características, la generación X.</li> <li>- Características de la nueva generación de trabajadores.</li> <li>- La era digital.</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

**Tabla 11: Taller IV: Trabajemos por el éxito de la organización**

<b>Taller IV: Trabajemos por el éxito de la organización</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad laboral.</li> <li>- Establecer metas de una forma divertida.</li> <li>- Los trabajadores tienen talento para lograr éxito profesional y laboral.</li> <li>- Promover el bienestar mejora la productividad.</li> <li>- Identificación de la problemática de la gestión del talento en la UMB.</li> <li>- Explicación de soluciones a la problemática.</li> <li>- Planteamiento de estrategias para el desarrollo organizacional.</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

**Tabla 12: Taller V: Aprendiendo a colaborar y comunicarnos.**

<b>Taller V: Aprendiendo a colaborar y comunicarnos.</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la colaboración y el trabajo colaborativo se muestra las fortalezas de los trabajadores.</li> <li>- Aprendiendo a usar las herramientas adecuadas para ser colaborativos.</li> <li>- Colaborar implica tener tiempo extra.</li> <li>- Las personas saben cómo colaborar de forma instintiva.</li> <li>- Identificando problemas de comunicación organizacional.</li> <li>- Estableciendo soluciones para mejorar la comunicación.</li> <li>- Poniéndose en el lugar del otro (taller participativo)</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

**Tabla 13: Taller VI: Iniciativa para generar valor en el trabajo**

<b>Taller VI: Iniciativa para generar valor en el trabajo</b>			
<b>MOMENTOS</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLOGICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo</li> <li>- Consensuar acuerdos de convivencia.</li> <li>- Informamos la temática a desarrollar.</li> </ul>	Diapositivas.	5 min.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La generación de valor en la empresa.</li> <li>- El valor del profesional.</li> <li>- Ofrecerle un plus al cliente.</li> <li>- La diferenciación del servicio.</li> <li>- Caso UMB.</li> <li>- El valor de la educación superior.</li> <li>- Formas de comunicar los factores diferenciales de la UMB.</li> <li>- Casos.</li> </ul>	Laptop. Proyector multimedia. Trípticos. Folder y material impreso.	110 min.
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas y respuestas con el ponente</li> <li>- Agradecimiento</li> </ul>		10 min.

## Anexo 6: Baremación

### Baremos del desempeño laboral

	Valores	Rango
5	Total Acuerdo	120-140
4	Acuerdo	97-119
3	Indiferente	74-96
2	Desacuerdo	51-73
1	Total Desacuerdo	28-50

## Anexo 7: Validación de instrumentos


**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Procesamiento de los datos con las validaciones

**TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:**

1.1 Nombre y Apellido : Liliana Roxana Paredes Lopez  
 1.2 Profesión : Estadística  
 1.3 Grado académico : Magister  
 1.4 Título Profesional : Licenciada en Estadística  
 1.5 Institución donde trabaja : UCV - Chiclayo  
 1.6 Cargo que desempeña : Docente  
 1.7 Teléfono : 988615005  
 1.8 Correo Electrónico : roxanaparedeslopez@hotmail.com.  
 1.9 Nombre del Investigador : Diana Daniela Geroma Choque

**3. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:**

**3.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:**

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

**3.2. De los ítems con la(s) Variable(s):**

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			

**3.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:**

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	/			



3.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO				

3.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO				

4. CONCLUSIONES:

---



---



---



---

Pimentel, Julio 2017

Mgtr./D. Lilian Roxana Paredes López  
Firma y sello del experto

Est. Lilian Roxana Paredes López  
COESPE N° 394  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ

DNI: 16655432



TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido **CARLOS ANGLIO CORCUERA**
- 1.2 Profesión **Administrador**
- 1.3 Grado académico **MBA**
- 1.4 Título Profesional **Licenciado**
- 1.5 Institución donde trabaja **Incentiva Perú**
- 1.6 Cargo que desempeña **Gerente de Desarrollo**
- 1.7 Teléfono **947055845**
- 1.8 Correo Electrónico **C.angulo85@outlook.com**
- 1.9 Nombre del Investigador : **Diana Daniela Geroma Choque**

3. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

3.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			



3.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4. CONCLUSIONES:

---



---

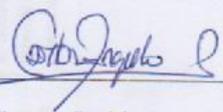


---



---

Pimentel, Julio 2017

  
 Mgtr. y Dr. \_\_\_\_\_  
 Firma y sello del experto

DNI: 06437510

## Anexo 8: FOTOS





## Acta De Aprobación De La Originalidad De Tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

Yo, Mg. Sonia Magali Núñez Puse, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Chiclayo, revisora de la tesis titulada "**Estrategia de Desarrollo por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo-Universidad Juan Mejía Baca Chiclayo, 2018**", de la estudiante **Geroma Choque, Diana Daniela** constato que la investigación tiene un índice de similitud de **23%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha..... *Chiclayo, 10 de Mayo, 2019.*

  
.....  
Mg. Sonia Magali Núñez Puse  
ASESORA EMPRESARIAL  
LIC. EN A

.....  
Firma

Mg. Sonia Magali Núñez Puse

DNI: 16788327

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------	--------	---------------------------------

## Autorización De La Publicación De Tesis

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo Diana Daniela Geroma Choque, identificado con DNI N° 48468475 egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, Autorizo ( X ), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Estrategias de Desarrollo por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo- Universidad Juan Mejía Baca Chiclayo, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

  
Diana Daniela Geroma Choque

DNI: 48468475

FECHA: 16 de AGOSTO del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

La Escuela de Administración

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Diana Daniela Geroma Choque

INFORME TÍTULADO:

“Estrategias de Desarrollo por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo- Universidad Juan Mejía Baca Chiclayo, 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Administración

---

SUSTENTADO EN FECHA: 16/05/2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



*[Handwritten signature]*  
\_\_\_\_\_  
DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN