

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Y RECURSOS HUMANOS



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos.

Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y
docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada
de Lima Metropolitana.

Autor: Bach. Rodríguez Cornejo, Juan Carlos

Asesor: Dra. Castro Celis, Esther Alicia

LIMA – PERÚ

2021

Dedicado con infinito sentimiento a Cecilia y Grecia.

Esposa e hija, reina y princesa.

Mis dos inmensos motivos y más grandes amores.

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Importancia y justificación del estudio.....	4
1.4. Limitaciones del estudio	5
1.5. Objetivos de la investigación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco histórico.....	7
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema	8
2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	13
2.3.1 Enfoques sobre el estudio de competencias laborales	13
2.3.1.1 Enfoque conductista.....	13
2.3.1.2 Enfoque funcionalista	14
2.3.1.3 Enfoque constructivista	15
2.3.2 Propuestas teóricas para gestionar competencias laborales	15
2.3.2.1 Competencias laborales genéricas	15
2.3.2.2 Competencias laborales funcionales.....	16
2.3.2.3 Competencias laborales distintivas	17
2.3.3 Definiciones de competencias laborales	17
2.3.3.1 Según la visibilidad de sus componentes	17
2.3.3.2 Según el componente principal	18
2.3.4 Clasificación de las competencias laborales	20
2.3.4.1 Competencias laborales básicas.....	20
2.3.4.2 Competencias laborales generales.....	21
2.3.4.3 Competencias laborales específicas	22
2.3.5 Compromiso institucional.....	23
2.3.6 Adaptabilidad al cambio	24
2.3.7 Vocación de servicio	26
2.3.8 Antecedentes del planeamiento estratégico.....	27
2.3.9 Definiciones de planeamiento estratégico	28
2.3.10 Modelos de planeamiento estratégico.....	29
2.3.10.1 Balanced Scorecard	29
2.3.10.2 Mapa Estratégico.....	30
2.3.10.3 Análisis FODA.....	30

2.3.10.4	Análisis PEST	31
2.3.10.5	Análisis de brechas	32
2.3.10.6	Océano azul	32
2.3.10.7	Cinco fuerzas de Porter	33
2.3.11	Etapas en la elaboración del planeamiento estratégico.....	34
2.4.	Definición de términos básicos.....	36
2.5.	Hipótesis	37
2.6.	Variables	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		39
3.1.	Tipo, método y diseño de investigación	39
3.2.	Población y muestra	39
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.3.1	Validez del instrumento	40
3.3.2	Confiabilidad del instrumento	41
3.4.	Descripción del procedimiento de análisis de datos	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		43
4.1.	Resultados.....	43
4.1.1.	Resultados descriptivos	43
4.1.2.	Análisis de normalidad.....	46
4.1.3.	Resultados comparativos según año de evaluación	47
4.1.4.	Resultados comparativos por año de evaluación según condición laboral.....	49
4.2.	Análisis de resultados	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		61
ANEXOS		66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones e indicadores de la variable de estudio	38
Tabla 2: Validez de contenido de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente	40
Tabla 3: Confiabilidad por consistencia interna de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente.....	41
Tabla 4: Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales en la muestra total (Año 1)	43
Tabla 5: Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales en la muestra total (Año 2)	44
Tabla 6: Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales según condición laboral (Año 1).....	45
Tabla 7: Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales según condición laboral (Año 2).....	46
Tabla 8: Prueba de normalidad para las competencias laborales en la muestra total y según condición laboral.....	47
Tabla 9: Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (muestra total) .	48
Tabla 10: Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (grupo administrativo).....	50
Tabla 11: Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (grupo docente)	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación.	49
Figura 2: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación en el grupo de administrativos.	51
Figura 3: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación en el grupo de docentes.	51

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo comparar las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. Se desarrolló una investigación de tipo aplicada con el método descriptivo – comparativo y diseño no experimental. La muestra estuvo representada en el Año 1 por 137 trabajadores y en el Año 2 por 114, entre administrativos y docentes con carga administrativa. Se empleó la técnica de la rúbrica para la recolección de datos, calificando las competencias laborales de compromiso institucional, adaptabilidad al cambio y orientación al servicio. Los resultados demuestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre un año y otro en ninguna de las competencias laborales investigadas, obteniendo una U de Mann-Whitney de ($U = 7439$, $p > .05$) para el compromiso institucional, ($U = 7526$, $p > .05$) para adaptabilidad al cambio y ($U = 7479$, $p > .05$) para vocación de servicio.

Palabras clave: Competencias laborales, planeamiento estratégico, administrativos, docentes.

ABSTRACT

The present research had as objective to compare the labor competencies of administrative workers and teachers in relation with the strategic planification of a private university of Lima Metropolitan. Developed an applicated research with the descriptive – comparative method and non – experimental design. The sample was represented in the Year 1 by 137 workers and in the Year 2 by 114, considering administrative workers and teachers with administrative functions. Was used the technic of rubric as to recollection of data, which evaluated the competencies of institutional engagement, change adaptability and service vocation. Results showed there aren't statistically significant differences between a year and another in any labor competence, obtaining a U of Mann – Whitney of ($U = 7439$, $p > .05$) for institutional engagement, ($U = 7526$, $p > .05$) for change adaptability and ($U = 7479$, $p > .05$) for service vocation.

Key words: Labor competencies, strategic planning, administrative workers, teachers.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, tuvo como propósito comparar las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Las competencias laborales definen un estilo de gestión de recursos humanos e imponen la necesidad de alinearlas con el planeamiento estratégico; el omitirlo significa no responder a los objetivos organizacionales. Esta relación ha sido estudiada por diversos autores como Alvarez (2012), Llado, Sanchez y Navarro (2013), Alles (2015), Chiavenato (2016) y Salazar, Olguin y Muñoz (2019).

La universidad materia de investigación cuenta con un planeamiento estratégico, sin embargo, no había evaluado sus competencias laborales de compromiso institucional, adaptabilidad al cambio y vocación de servicio, por lo que no sabía si éstas estaban lo suficientemente desarrolladas, ni tampoco había comparado sus resultados.

La gestión de las competencias laborales en las organizaciones obedece a la necesidad de aumentar su competitividad, y su nivel de desarrollo está expresado en una calificación esperada de rendimiento vinculada a evaluaciones de desempeño periódicas. Esta necesidad de evaluación ha sido planteada por Quintero (2010), Charria, Sarsosa, Uribe, Lopez y Arenas (2011), Gonzales (2012) y Rodriguez y Lechuga (2019).

En este orden de ideas, fue necesario evaluar dichas competencias laborales y comparar su evolución en dos periodos diferentes. Para tal efecto, el desarrollo de la presente investigación fue dividido en cinco capítulos.

El Capítulo I del estudio presenta el planteamiento y delimitación del problema, su descripción y formulación, así como la importancia, justificación, limitaciones y objetivos de la investigación.

El Capítulo II desarrolla el marco histórico, así como las investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con la variable, la estructura teórica y científica

que sustenta el estudio, la definición de términos básicos, las hipótesis y la definición y operacionalización de variables.

El Capítulo III explica el marco metodológico de la investigación, precisando el tipo, método y diseño de la investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento para su análisis.

El Capítulo IV detalla los resultados y el análisis de resultados que permitirán dar respuesta a nuestro problema de investigación. Finalmente, se desarrollan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Se vienen estudiando las competencias laborales desde los años 20, pero fue con la publicación en 1973 del artículo *Testing for competence rather than intelligence* de David McClelland que se les toma importancia. A partir del libro *Human Competence* de Thomas Gilbert en 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por las organizaciones, siendo por primera vez definidas como rasgos propios del empleado y la causa de su rendimiento laboral (Sandoval, Miguel y Montaña, 2010).

Desde entonces el interés del mundo de las empresas por el tema de las competencias laborales ha crecido aceleradamente y ha ampliado su campo de aplicación inicialmente restringido al reclutamiento y selección a otros muchos ámbitos con mayor impacto en los objetivos del planeamiento estratégico.

Actualmente el entendimiento de la gestión por competencias laborales se enfoca desde diferentes ángulos, desarrollándose conceptos como determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, perfiles de competencias, entre otros. (Chiavenato, 2016).

Con respecto a la presente investigación, la problemática describe a la universidad como carente de evaluación y comparación de competencias laborales a pesar de contar con un planeamiento estratégico e indicadores de gestión. No evaluar las competencias impedirá gestionar los procesos de recursos humanos adecuadamente y comprometerá el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2. Formulación del problema

Es por estas razones que el presente estudio se plantea como problemas de investigación, comprender:

General

¿Cuál es la comparación de las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana?

Específicos

1. ¿Cuál es la comparación de la competencia compromiso institucional en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es la comparación de la competencia adaptabilidad al cambio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuál es la comparación de la competencia vocación de servicio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana?

1.3. Importancia y justificación del estudio

La presente investigación responderá a la necesidad de la universidad objeto de estudio de comparar el nivel de desarrollo de las competencias laborales de sus trabajadores administrativos y docentes en función a su planeamiento estratégico, las cuales serán compromiso institucional, adaptabilidad al cambio y vocación de servicio.

La importancia del estudio se sustenta en los beneficios que recibirá la universidad con esta evaluación, ya que con ello podrá identificar su nivel de desarrollo actual y las estrategias que se deberán tomar para mantener y desarrollar sus competencias laborales. Esto permitirá a la universidad contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad. (Chiavenato, 2016).

Existen razones que justifican la evaluación de competencias laborales en dicha universidad, tales como la falta de alineamiento de la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización; la carencia del diseño de puestos basado en competencias laborales y la ausencia de cuantificación del valor agregado obtenido gracias a su desarrollo.

Se justifica en la posibilidad que tendrá la universidad de alinear sus procesos de recursos humanos a este modelo, lo que permitirá el cumplimiento del planeamiento estratégico. Esta relación ha sido estudiada por diversos autores como Jericó (2011), Levy-Leboyer (2011), Instituto Andaluz de Tecnología (2012), Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR (2016), Chiavenato (2016) y Le Boterf (2018).

El presente estudio será también beneficioso debido a que ampliará el conocimiento de nuestra variable de estudio en la comunidad científica, en el entorno organizacional y en particular en la gestión universitaria.

1.4. Limitaciones del estudio

El presente estudio no es generalizable, solo es válido para la realidad y el contexto de la universidad en cuestión y por un periodo de tiempo limitado, esto debido a que el planeamiento estratégico y las competencias laborales son susceptibles de ser actualizadas.

Otra limitación se relacionó con el horario de evaluación, el cual dependía de la disponibilidad de los participantes, por lo cual no se pudo cumplir en todos los casos con el tiempo estimado de 45 minutos por persona.

El acceso a los participantes afiliados al sindicato de trabajadores fue difícil al inicio del estudio, sin embargo, fue superado gracias a las capacitaciones ofrecidas, el acercamiento y el compromiso de las autoridades.

1.5. Objetivos de la investigación

General

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Específicos

1. Comparar la competencia compromiso institucional en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
2. Comparar la competencia adaptabilidad al cambio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
3. Comparar la competencia vocación de servicio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

Le Boterf (2018) cita a Talcott Parsons a finales de la década del 40, quien diseñó un esquema que permitía crear estructuras de situaciones sociales a partir de variables binarias que valoraban a los trabajadores en función a resultados cuantificables en vez de hacerlo en base a cualidades personales atribuidas de forma arbitraria, haciendo de esta aproximación una de las primeras acerca de las competencias laborales.

Alles (2015) cita a David McClelland en la década del 70, quien estudió nuevas variables que permitieran predecir con fiabilidad el éxito profesional de los trabajadores. Esto lo condujo a estudiar las competencias laborales a partir de las cuales se podrían medir el rendimiento en el trabajo.

A partir de estos estudios se entendió que, para predecir más eficientemente el rendimiento futuro de un trabajador, era necesaria la observación directa en el puesto de labores junto, con la comparación de características de aquellos especialmente exitosos con aquellos con rendimiento promedio.

Kuzma, Dolveira y Silva (2017) indican que es en realidad a finales de la década de 1980 cuando el término competencia laboral se introduce en la jerga empresarial, gracias a Richard Boyatzis y la publicación de su libro *El Gerente Competente*, el cual alcanza gran aceptación.

Su uso se generalizó en Europa logrando mayor aceptación en Inglaterra, donde se consolida en el sector privado gracias al intento de adecuar sus sistemas de formación y capacitación frente a la globalización. Es debido a los resultados alentadores que fue considerado como instrumento para el logro de la eficiencia pública durante el mandato de Margaret Thatcher. (Le Boterf, 2018)

Años después se proyecta a Francia y América. En este último a partir de un enfoque comportamental definido por David McClelland en la Universidad de

Harvard, quien integra variables referidas a la valoración del conocimiento y la destreza aunados al talento y el talante, entendido como el impulso del comportamiento y relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores.

Es así que el surgimiento de la competencia laboral está relacionado con las transformaciones sociales productivas que ocurrieron en el mundo, que se convirtieron en la base de las políticas de formación y capacitación de los países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, el aumento de la complejidad del trabajo y los adelantos tecnológicos.

Tal como refiere Alles (2015) actualmente son innumerables las asesorías realizadas en Latinoamérica y el mundo sobre este tema, realizándose en gran medida a través de la compra y el uso de softwares de evaluación de competencias laborales. Sin embargo, no existe un consenso general sobre metodologías, las cuales han dependido de los paradigmas y prácticas profesionales de cada asesor o firma consultora.

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

A nivel internacional

Kuzma, Dolveira y Silva (2017) desarrollaron en Brasil un estudio titulado Competencias para la sostenibilidad organizacional: una revisión sistemática. Su objetivo fue analizar la relación existente entre las competencias organizacionales y la sostenibilidad aplicada al contexto empresarial. La metodología fue cualitativa. Se realizó una revisión sistémica de las publicaciones sobre la materia entre 2010 y 2015. Se concluye que las investigaciones coinciden en la estrecha relación existente entre las competencias organizacionales y la sostenibilidad aplicada a las empresas, siendo estas competencias el pensamiento sistémico, prevención, normatividad, estrategia y relaciones interpersonales.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al estudio comparativo de las investigaciones precedentes y la relación existente entre el

desarrollo de las competencias laborales y el logro de los objetivos organizacionales.

Cadalzo et al (2016) elaboraron en Cuba una investigación denominada Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. Su objetivo fue determinar las competencias organizacionales y de procesos a partir de la combinación de varios métodos de análisis. La metodología fue cualitativa. Se aplicó la técnica de análisis documental, técnica de Delphi, técnica de comparación de pares, grupos de discusión y el método de análisis de brechas. Se concluye que las competencias organizacionales más valoradas son orientación a la calidad, orientación al cliente e innovación. Estas se asocian a seis procesos clave de la empresa como Desarrollo, Investigación, Investigación Clínica, Evaluación de Impacto, Producción, Comercial, Calidad e Ingeniería.

Este antecedente se relaciona con el actual estudio debido al análisis realizado en la definición de competencias laborales necesarias para el logro de los objetivos de procesos clave de la organización.

Madrid (2015) desarrolló en España el estudio titulado El enfoque de las competencias profesionales: una propuesta metodológica de análisis. Tuvo como objetivo contribuir al conocimiento social de un caso de diseño curricular educativo en el marco del PREAR (Procedimiento de Reconocimiento, Evaluación, Acreditación y Registro de Competencias Laborales). La metodología fue cualitativa. Se empleó un modelo de triangulación metodológica con entrevistas a informantes clave, cuestionarios y grupos de discusión. Se concluye que el enfoque de competencias laborales se implementa en el ámbito formativo y en el ocupacional, manteniendo un planteamiento de tipo funcional basado en el desempeño.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al estudio de las competencias laborales en contextos educativos y el análisis de su influencia sobre el desempeño laboral.

Mayorga (2015) desarrolló en España una investigación titulada Planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional. Caso Dependiente de Restauración. Tuvo como objetivo diseñar un sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuya al cumplimiento de la estrategia organizacional. La metodología fue cualitativa. La muestra estuvo compuesta por 362 empleados de ambos sexos. Se empleó el método Delphi, el método FODA, el método Kendall y un cuestionario de clima laboral. Se concluye que las competencias laborales de un Dependiente de Restauración para el logro de la estrategia son la atención al cliente, trabajo en equipo, excelencia en el servicio, capacidad de decisión, sociabilidad y comunicación.

Este antecedente se relaciona con el actual estudio debido al análisis de las competencias laborales necesarias para el cumplimiento del planeamiento estratégico, además de desarrollar dimensiones relacionadas con la variable de estudio, tales como la excelencia en el servicio.

Aguirre (2014) llevó a cabo un estudio en Guatemala denominado Planeación estratégica y productividad laboral. Su objetivo fue establecer la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. Se administraron dos escalas tipo Likert, una que mide el conocimiento de la planeación estratégica y otra que mide la productividad laboral a 40 trabajadores de ambos sexos pertenecientes a una organización hotelera. Se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre la planeación estratégica y la productividad laboral. El 90% de los trabajadores fueron productivos a pesar que el 54% de ellos desconocen la planeación estratégica de la empresa.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al análisis de la relación entre el planeamiento estratégico y los resultados del negocio expresados en la productividad de los trabajadores, la misma que es evaluada a través de las competencias laborales de los trabajadores.

Candel (2012) desarrolló en España el estudio titulado Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego. Tuvo como objetivo correlacionar el desempeño de los empleados con variables sociodemográficas, las competencias laborales y los rasgos de personalidad. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. La muestra estuvo compuesta por 95 empleados de ambos sexos. Se empleó un cuestionario con cuatro instrumentos de medida como la plantilla de datos sociodemográficos, evaluación de desempeño laboral, entrevista semi estructurada de evaluación de competencias laborales y el test SOSIA. Se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre la edad, la posición jerárquica y cuatro de las competencias generales evaluadas.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al estudio de las competencias laborales genéricas y su relación con el desempeño laboral y la categoría ocupacional.

Bracho y Carruyo (2011) elaboraron en España un estudio titulado Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. Su objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. La muestra estuvo conformada por 115 trabajadores entre directivos y docentes. Se administraron dos escalas tipo Likert, una para cada grupo. Se concluye que la aplicación de la planificación estratégica de los directivos es baja, y que existe una correlación estadísticamente significativa entre su aplicación y los resultados de su gestión en el centro educativo.

Este antecedente se relaciona con el actual estudio debido al análisis de la relación entre el conocimiento del planeamiento estratégico, su aplicación y los resultados obtenidos por trabajadores que laboran en una institución educativa.

A nivel nacional:

Valcazar (2019) realizó en Lima una investigación denominada Las competencias del docente de posgrado. Estudio comparativo en cuatro maestrías especializadas

desde la percepción de los estudiantes. Su objetivo fue describir y comparar los niveles de evaluación de las competencias del docente desde la percepción de los estudiantes de las cuatro maestrías especializadas. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva comparativa. La muestra fue de 143 estudiantes elegidos aleatoriamente. Se utilizó una encuesta de 30 ítems para evaluar las competencias del docente. Se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de los estudiantes en las cuatro maestrías.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al estudio de las competencias laborales docentes en una institución universitaria y la percepción de los clientes con respecto a su nivel de desarrollo.

Romero (2017) desarrolló en Lima un estudio denominado La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Su objetivo fue establecer la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. El instrumento empleado fue una escala tipo Likert. La muestra fue de 263 personas entre docentes, directivos y empleados. Se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre la planificación estratégica y la calidad de gestión.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al análisis de la correspondencia entre el planeamiento estratégico y la calidad de la gestión educativa expresada en los resultados obtenidos en un grupo de docentes universitarios de un centro de educación superior.

Solis y Tarazona (2017) realizaron en Huancayo la investigación titulada La planificación estratégica y la productividad laboral en la Empresa Vica Gas S.R.L. Su objetivo fue establecer la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. Se administró una escala tipo Likert a 30 trabajadores de ambos sexos. Se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre la planeación estratégica y la productividad laboral.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al análisis de la correspondencia entre el planeamiento estratégico y los resultados del negocio expresados en la productividad de los trabajadores.

Cuya (2015) llevó a cabo en Lima la investigación titulada el planeamiento estratégico y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del distrito de San Juan de Lurigancho. Su objetivo fue establecer la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo aplicada, método cuantitativo, diseño no experimental y descriptiva correlacional. Se emplearon dos cuestionarios independientes. La muestra estuvo conformada por 40 docentes. Se concluye que el planeamiento estratégico favorece la gestión educativa de la institución, al registrar una correlación estadísticamente significativa.

Este antecedente se relaciona con la actual investigación debido al análisis de la correspondencia entre el planeamiento estratégico y la calidad de la gestión educativa expresada en los resultados obtenidos en un grupo de docentes de una entidad educativa.

2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Describiremos con especial atención las competencias laborales y el planeamiento estratégico, ambos constructos teóricos íntimamente relacionados a nuestro problema de investigación.

2.3.1 Enfoques sobre el estudio de competencias laborales

2.3.1.1 Enfoque conductista

Madrid (2015) señala que su objeto de estudio es el comportamiento de sujetos que hacen un trabajo con eficacia y con un desempeño marcadamente superior al promedio de los que realizan las mismas funciones. Es el que mayormente se acepta en entornos empresariales.

Describe a las competencias laborales como características personales relacionadas directamente con el eficiente desempeño de las funciones de un puesto de trabajo. Dichas características pueden ser la sumatoria de rasgos de personalidad, conocimientos, actitudes y valores, puestos a disposición de una empresa en un momento determinado. Estas características son estudiadas gracias a sus manifestaciones observables.

Según Mayorga (2015) este enfoque conductista ha recibido críticas debido a la amplitud de su definición y a la falta de consenso sobre las características de la competencia laboral que deben ser objeto de análisis. Es criticada también por referirse al pasado del desempeño sobresaliente de un trabajador como predictor futuro, en especial en empresas acostumbradas a cambios organizacionales rápidos.

2.3.1.2 Enfoque funcionalista.

Su referente teórico se encuentra en los fundamentos de la escuela funcionalista de la sociología y los esfuerzos de la administración inglesa por adaptar los sistemas de capacitación a las necesidades del mercado. Este enfoque describe a las organizaciones como sistemas abiertos, en interacción permanente con el medio e interdependencia con el mercado, la tecnología y otras organizaciones. (Candel, 2012).

Esto está representado en el sistema nacional de competencias laborales inglés, o National Vocational Qualifications (NVQ) el cual toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones para identificar relaciones funcionales entre problemas y soluciones. Describe cuatro familias de competencias como los resultados, la gestión y organización, la gestión de situaciones imprevistas y el ambiente y las condiciones del trabajo.

Según Mayorga (2015) este enfoque es criticado porque solo se puede verificar lo que se ha logrado con una competencia, pero no la manera en que se hizo, lo que complica la aplicación de la descripción de las competencias a los procesos de formación y capacitación.

2.3.1.3 Enfoque constructivista

Madrid (2015) precisa que este enfoque parte del análisis de las relaciones que existen entre grupos y su entorno y entre la capacitación y la oferta laboral. La identificación y descripción de competencias debe realizarse al finalizar el proceso de capacitación y no antes, con la participación de todos los protagonistas del entorno sociolaboral. En ese sentido, el entorno social y laboral influyen en la formación de las personas y viceversa.

Posteriormente se trabaja en identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, conjuntamente con los trabajadores, directivos y tutores, analizando especialmente las disfunciones que son causa de sobrecostos e ineficiencias. A diferencia de otros enfoques, se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo a las personas de menor nivel educativo.

Revisados los tres enfoques podemos sintetizar diciendo que el enfoque conductista defiende como objeto de estudio el comportamiento de sujetos que registran rendimientos excepcionales y superiores al resto de los que desempeñan el mismo puesto. El funcionalista considera a las empresas como sistemas sociales abiertos y centra sus esfuerzos en adaptar los sistemas de formación a las necesidades del mercado laboral. En constructivista sugiere la identificación y descripción de competencias al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y analizando las disfunciones en el lugar de trabajo.

2.3.2 Propuestas teóricas para gestionar competencias laborales

2.3.2.1 Competencias laborales genéricas

Saracho (2014) explica que las competencias laborales genéricas fueron creadas por William Byham en 1982. Indica que existen ciertas conductas típicas que permiten desempeñarse correctamente en un cargo, las cuales son genéricas, es decir, son las mismas que permiten a otro trabajador hacerlo con propiedad en un puesto similar en otra empresa.

En cuanto a la metodología utilizada, se inicia con la selección de un grupo de empresas exitosas, identificando las mejores prácticas de cada puesto, generalizando las conductas siguiendo la regla del mínimo común denominador, agrupándolas bajo la denominación de conductas clave o conductas críticas. Es importante indicar que el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles.

Las competencias se organizan en taxonomías o diccionarios de competencias, se construyen herramientas de selección de personal, evaluaciones de desempeño, entrevistas y diversos tipos de programas de capacitación. Luego se eligen las competencias que se asignarán a cada puesto.

2.3.2.2 Competencias laborales funcionales

Fueron creadas por Sydney Fine en 1955, quien indica que existen resultados mínimos de desempeño que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad requeridos por una organización y así pueda cumplir sus objetivos. Las metodologías en torno a competencias laborales técnicas, normalización y certificación se sustentan en esta propuesta teórica. (Saracho, 2014)

Hace hincapié en el desempeño, tomando en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y las habilidades específicas. Establece que un gran resultado requiere de la ejecución de una gran cantidad de pequeños buenos desempeños individuales que aporten al desempeño general de la organización. Se considera a esta propuesta teórica como la menos humanista, ya que considera a las personas como elementos de una gran maquinaria productiva.

Sandoval et al (2003) indica que la identificación y construcción de este tipo de competencias laborales sugiere el recojo de la información a través del panel de expertos y responde a las necesidades de la capa jerárquica inferior. Se utiliza la metodología de evaluación del superior y la auto evaluación, así como los test de habilidades y destrezas.

2.3.2.3 Competencias laborales distintivas

Saracho (2014) describe que fueron creadas por David McClelland en 1960, quien considera que las personas poseen características que les permiten desempeñarse exitosamente en una empresa y, por tanto, identificarlas permite a la organización captar, desarrollar y retener talento. Su implementación consta de cuatro pasos, tales como el análisis estratégico, la identificación de talento, la identificación de comportamientos de las personas con desempeño sobresaliente y el análisis de comportamientos.

Las competencias resultan en una descripción, combinación y agrupación de características asociadas a ciertos comportamientos, que al ejecutarse en los niveles superiores causan un desempeño sobresaliente.

Considerando las propuestas teóricas descritas e independientemente de la que se analice, las competencias laborales se construyen identificando los factores críticos de éxito en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico (visión, misión, cultura), siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar al nivel de operación y productividad.

2.3.3 Definiciones de competencias laborales

Tal como señala Garcia Saiz (2011) actualmente no existe un consenso sobre la definición de competencias laborales. Incluso hay autores que prefieren referirse a ellas más como una noción que por un concepto. Por ello se presentan a continuación dos planteamientos.

2.3.3.1 Según la visibilidad de sus componentes

Candel (2012) cita el modelo creado por Carlos Royo y Antonio del Cerro en el año 2005, quienes plantean que existen diversas acepciones para definir las competencias laborales dependiendo si éstas incluyen en la definición sus rasgos observables. En este grupo encontramos las siguientes.

Boyatzis (1982) define a la competencia laboral como la característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Woodruffe (1993) plantea la competencia laboral como un comportamiento manifiesto, observable y medible directamente, que la persona muestra en el desempeño competente de las funciones de un puesto de trabajo. Spencer y Spencer (1997) las considera características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Cabe indicar que la inclusión de los comportamientos observables en la definición propuesta por estos autores permite enriquecer la gestión de recursos humanos, adaptándose a cada situación y puesto de trabajo. Sin embargo, limita el uso de programas estandarizados, ya que es necesario adecuar las herramientas a la situación particular de cada empresa.

2.3.3.2 Según el componente principal

Basoredo (2011) clasifica las definiciones en cinco categorías y en función al elemento principal que las caracteriza. Estas categorías son las siguientes.

- a. En base a los atributos personales, agrupando a quienes identifican las competencias con las características del individuo necesarias para cumplir los requerimientos del puesto. Entre ellos tenemos a Spencer y Spencer (1997) y a Boyatzis (1982).
- b. En base a la interacción entre las características de los individuos y su entorno. En este grupo tenemos a Le Boterf (2001) quien las define como aquello que nos permite actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizandorecursos personales y recursos de redes, y a Levy-Leboyer (1997) quien las considera como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

- c. En base a los procesos que la conforman. En este grupo se incluyen a Fernández Salinero (2006) quien indica que la competencia laboral colectiva busca la complementariedad y el encadenamiento de competencias individuales y que la puesta en práctica de las competencias de cada actor está relacionada con la competencia de los demás actores de la cadena, y a Delamare y Winterton (2005) quienes las definen como características de una persona relacionadas con el desempeño efectivo y comunes a otras situaciones.

- d. En base a conductas específicas o ventajas competitivas que implican estas destrezas. Aquí se incluyen a Bartram (2005) quien las concibe como conductas observables en el puesto de trabajo que aportan la base para diferentes criterios de medidas del desempeño, a Woodruffe (1993) y a Hamel y Prahalad (1990) quienes definen las competencias laborales clave como aquellas que explicaban los factores más competitivos de la empresa asociados al desempeño de las tareas.

- e. En base a estándares de ejecución o criterios de bondad. Entre las que destacan el Sistema Nacional de Cualificaciones Vocacionales del Reino Unido y el modelo SIMAPRO (Sistema de Medición y Avance de la Productividad) de México (Mertens, 2010).

Para otras instituciones como CINTERFOR (2016) la competencia laboral es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral claramente identificada. Una sumatoria de conocimientos, actitudes, valores y habilidades desarrollables en ciertas situaciones, los cuales son medibles y asociadas a un excelente desempeño.

El Instituto Andaluz de Tecnología (2008) considera que una competencia laboral permite realizar una acción concreta, al disponer los conocimientos necesarios (saber), las habilidades requeridas (saber hacer) y la actitud orientada a la obtención de un resultado sobresaliente (querer hacer y hacer eficientemente). Es inherente a la persona, demostrable, medible y desarrollable.

Gordillo (2003) la define como la capacidad de desempeñarse en un contexto de trabajo integrando actitudes y capacidades demostradas en un caso específico. Para Ibarra (2000) son capacidades productivas de un individuo que se definen y miden en términos de desempeño laboral, y no solo a partir de conocimientos o habilidades abstractas.

Ducci (1997) las considera construcciones sociales de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtienen por instrucción y experiencia laboral. Para Cotton (1993), son habilidades personales para realizar las funciones asignadas según el puesto de trabajo para ser más competitivo.

De las definiciones descritas anteriormente se deduce que los trabajadores competentes no solo podrían acreditar estudios superiores o títulos universitarios, sino que requieren principalmente experiencia práctica y contacto real con el entorno laboral, lo que les permitirá aprender a partir de la interacción con otros.

2.3.4 Clasificación de las competencias laborales

2.3.4.1 Competencias laborales básicas

Son aquellas necesarias para contar con un nivel mínimo de empleabilidad y poder ocupar una vacante laboral. Estas son adquiridas en la educación básica y hacen referencia a la comprensión lectora, escritura, expresión de opiniones u operaciones matemáticas básicas.

Alvarez (2012) cita el informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) de 1993, el cual hace referencia a la literatura internacional sobre competencias laborales básicas en función a tres grupos fundamentales tales como el desarrollo del pensamiento, las cualidades personales y las habilidades básicas entre las que destacan la capacidad lectora, escritura, matemáticas, hablar y escuchar.

2.3.4.2 Competencias laborales generales

Se caracterizan por no estar ligadas a alguna ocupación, sector, cargo o actividad económica en particular. Sin embargo, permiten a las personas ingresar a un trabajo, aprender y mantenerse. Estas son necesarias en todo tipo de trabajo, son transferibles, generan desarrollo continuo, observables, cuantificables, evaluables y certificables.

Quintero (2010) describe que las organizaciones han considerado como competencias laborales generales fundamentales para el ingreso y adaptación al sistema productivo las intelectuales, personales, interpersonales organizacionales, tecnológicas y empresariales. Planteamiento similar al de Spencer y Spencer de 1993 autores del Modelo del Iceberg, quienes las clasifican en competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal.

El Instituto Andaluz de Tecnología (2008) indica que son relevantes para todos los trabajadores y están alineadas con los valores organizacionales. Comprenden habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para todos independientemente del nivel en que se soliciten y son requeridas por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Para Hay Group (2007) las competencias laborales generales se distinguen de otros tipos de competencias porque no son inherentes a un solo puesto, sino que pueden ser demostradas en varios cargos y se consideran la causa fundamental de los desempeños extraordinarios, además que pueden ser poseídas y también desarrollables.

Cejas y Pérez (2003) plantea que las competencias laborales generales son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo, tales como utilizar la computadora, comunicarse en forma oral y escrita en su idioma, etc.

Woodruffe (1993) presenta una lista de competencias laborales generales entre las que pueden seleccionarse y aplicarse según el tipo de trabajo. Estas son amplitud de conocimiento, astucia, razonamiento, organización, enfoque, liderazgo, sensibilidad, cooperación y orientación para el logro de metas a largo plazo.

2.3.4.3 Competencias laborales específicas

Son aquellas necesarias para el desempeño de funciones particulares de las organizaciones. Contar con ellas implica dominar conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados sobresalientes y en consecuencia facilitan alcanzar las metas empresariales.

El Instituto Andaluz de Tecnología (2008) las define como aquellas relevantes para un área o proceso específico, e incluyen las competencias técnicas asociadas a ciertos conocimientos profesionales, es decir, engloban habilidades necesarias para el desarrollo de una actividad y derivan de necesidades concretas.

Ruiz de Vargas et al (2005) hace referencia a una clasificación de las competencias específicas propuesta por Gerhard Bunk en 1994 en torno a competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas. Siguiendo con dicho autor, cabe destacar a continuación lo siguiente.

Ostenta competencias técnicas quien domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo. Posee competencia metodológica quien pone en práctica el procedimiento que corresponde a la tarea encargada y sus inconvenientes, encuentra soluciones y las extrapola a otros problemas. Cuenta con competencia social aquel que colabora con otros y muestra un comportamiento orientado al grupo. Y posee competencia participativa aquel que organiza y decide en situaciones de trabajo y acepta responsabilidades.

Cejas y Pérez (2003) plantean que las competencias particulares o específicas son aquellas que determinan la profesión en forma especializada, tales

como elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, etc.

2.3.5 Compromiso institucional

Jackson (2019) al citar a Richard Steers en 1977 lo define como la fuerza de identificación e involucramiento de un trabajador con su empresa el cual proviene de tres fuentes, tales como las características personales (socio demografía y personalidad), características del trabajo (sentido del reto, identificación con la tarea, interacción con pares, etc.) y experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, auto percepción de importancia en la empresa, preocupación de la empresa por el trabajador, expectativas de recompensas, etc.)

Para Werther y Davis (2019) es el nivel en que el trabajador se identifica con la empresa y desea seguir participando en forma activa en ella. Es un indicador de permanencia futura y refleja el alineamiento del trabajador con la visión la compañía, así como la disposición de esforzarse para alcanzarla.

Hurtado (2017) al citar a Jhon Meyer y Nataly Allen en 1991 lo define como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una empresa, la cual condiciona la decisión para continuar en ella o dejarla. Plantea que tiene tres componentes, el compromiso afectivo (lazos emocionales), compromiso de continuidad (debido a la inversión de tiempo de servicio) y compromiso normativo (relacionado con la lealtad y gratitud).

Según Robbins y Judge (2017) es una actitud que expresa fidelidad, identificación o participación en la empresa. El alto compromiso supone permanecer en un puesto y genera vinculación psicológica con el mismo, lo cual denota una fuerte relación negativa entre el compromiso organizacional y la rotación.

Holsblat (2014) al citar a Dennis Bozeman y Pamela Perrewé en 2001 lo define como la lealtad de un trabajador hacia la empresa que lo emplea. Sin embargo, precisa que mientras un individuo tiene el deber formal de desempeñar

un trabajo, no necesariamente está afectivamente comprometido ya que podría trabajar con desgano, demostrando un menor rendimiento y consecuentemente deserción, ausentismo o rotación.

Ayobami y Adeniran (2013) al citar a Larry Williams y Jhon Hazer en 1986 lo definen como la vinculación de las personas con sus empleos y que está directamente relacionada con la rotación. Quien tenga un bajo compromiso tendrá mayor probabilidad de renunciar a un trabajo a diferencia de quienes lo tengan elevado.

Sallan et al (2010) al citar a Mathieu y Zajac en 1990 propone el estudio del compromiso institucional en dos facetas, tales como el compromiso actitudinal (intensidad de identificación e involucramiento con una organización), y compromiso calculador (producto de la inversión de tiempo de servicio del trabajador en la organización, lo que genera permanencia).

De lo descrito anteriormente por los autores, se aprecia que el compromiso institucional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables. En cuanto a lo primero se esperaría una intención de permanencia y mantenimiento de vínculos con la organización. En cuanto a lo segundo, un compromiso muy elevado si bien predice continuidad, podría significar también resistencia al cambio respecto a transformaciones culturales o tecnológicas, rechazo a la innovación, etc.

2.3.6 Adaptabilidad al cambio

Para Alberola (2019) puede considerarse como una propiedad relacionada con la homeostasis, entendida como el conjunto de cambios producidos como consecuencia de las modificaciones en el entorno, con el fin de mantener el equilibrio. Para ello se cumplen dos requisitos, primero la capacidad de aceptación (asumir que no todo es controlable) y segundo la búsqueda de bienestar (contrarrestar los efectos de un suceso provocado por un cambio negativo)

Según Vasquez (2019) la adaptación al cambio registra tres etapas, la primera es la defensa, en la que el sujeto se aferra a sus costumbres, rechaza lo extraño y evita la realidad. La segunda es la aceptación, donde las personas se sienten más preparadas para el cambio, se percibe un alto estrés, pero se empieza a valorar los beneficios. La tercera es la adaptación, donde los resultados del cambio se hacen evidentes, encontrando satisfacción y seguridad.

Para Cadavid (2018) implica una relación recíproca del sujeto con el entorno, lo cual permite resolver tensiones existenciales para encontrar equilibrio y armonía. Por ello crea normas y las observa, pero mantiene la posibilidad de cambiarlas cuando convengan las circunstancias.

López (2018) señala que la adaptación al cambio aporta versatilidad para modificar la propia conducta, alcanzar objetivos o resolver problemas comunes, cualidades necesarias en el mundo laboral caracterizado por los cambios constantes. Aquellos con esta competencia son capaces de adquirir nuevas habilidades y de adaptarse fácilmente a puntos de vista y aprendizaje diferentes.

Builes, Manrique y Henao (2017) al citar a Heinz Hartmann en 1987 proponen que la adaptación se relaciona con el dominio de la realidad y hace referencia a la posibilidad de influir en el entorno y participar de sus cambios. Para ello proponen dos tipos de adaptación, la primera es aloplástica (modificaciones en el ambiente, el equipo humano, el material, etc.) y la segunda es autoplástica (modificaciones en sus propios esquemas, representaciones, percepciones, etc.).

De lo descrito anteriormente por los autores, se aprecia que la adaptación al cambio es una competencia que permite al trabajador desarrollar la capacidad de modificar cogniciones, emociones y comportamientos que le facilitarán la adquisición de nuevas destrezas, influir en el entorno, disminuir el estrés y lograr el equilibrio que lo faculte a asumir una realidad distinta a la acostumbrada.

2.3.7 Vocación de servicio

Rand (2020) define a la vocación de servicio como una virtud innata y uno de los valores más importantes. Es una demanda interna que no se adquiere por aprendizaje pero que sí se puede fomentar en las familias y empresas. Significa tener espíritu de servicio y buena actitud hacia la labor independientemente de su importancia o alcance.

Para Ferrera (2020) es un llamado interior que invita a realizar una labor que permita colocarse a disposición para ayudar otras personas. Considera que en todas las actividades se pueden perseguir dos tipos de beneficio, el primero es el propio y está orientado a satisfacer necesidades e intereses personales, y el segundo es el ajeno, orientado hacia los demás y característico de la vocación de servicio.

López (2019) menciona una primera referencia latinoamericana de vocación de servicio en un documento oficial denominado Cartillas de Administración Pública y Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, publicado en Colombia por la Escuela Superior de Administración Pública en 2010, el cual indica que, junto con la meritocracia, la capacidad, la eficacia, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia, la vocación de servicio es un atributo más que todo trabajador público debe ostentar.

Para Navarro (2016) es la inclinación profesional a satisfacer necesidades ajenas, aplicable a cualquier tipo de trabajo. Significa tener una motivación orientada a la satisfacción del cliente. Considera que no está necesariamente relacionado al trabajo asalariado, sino con acciones que requieren altruismo y solidaridad. Se distingue del trabajador remunerado porque lo considera una obligación moral más allá de cláusulas contractuales.

Barrascout (2012) identifica la vocación de servicio como un elemento del espíritu de servicio, el cual guía a los individuos. Define a los trabajadores con

vocación de servicio como personas solícitas, dispuestas y con buen ánimo para realizar tareas y ayudar a otros en lo que necesiten.

De lo descrito anteriormente por los autores, se aprecia que la vocación de servicio nace de una demanda interna, innata pero desarrollable en el seno familiar y las organizaciones, orientada a satisfacer las necesidades ajenas por encima de las personales, presente en el ámbito organizacional e independiente de la retribución económica que supone un trabajo remunerado.

2.3.8 Antecedentes del planeamiento estratégico

Para Chiavenato (2016) el concepto se remonta al hombre de las cavernas, quien necesitaba un plan anticipado para competir y ganar en el intento por sobrevivir. La etimología proviene de la palabra griega *strategos*, que deriva de *stros* (ejército) y *ogos* (liderar, guiar, cambiar de dirección). En Grecia hizo alusión inicialmente al general líder del ejército, luego hizo referencia a la manera como aplicaba sus competencias para liderar tropas, ver el todo y ganar batallas. Similar situación se vivió en Roma y Egipto hace miles de años.

Según Climaco (2012) en la historia de la planificación el centro de la preocupación siempre ha sido el cambio y, por ser una herramienta desarrollada a favor de la gestión de procesos, ha estado propensa a organizar las empresas de tal manera que sean posibles alcanzar variados fines en forma paralela.

Para Ortiz (2017) fueron Jhon Von Neuman y Oskar Morgenstern los primeros autores en enfocar la planeación estratégica a los negocios con su obra *La Teoría del Juego* en la década de los 40, aunque fue formalmente desarrollada a mediados de los años cincuenta en algunos negocios y empresas de bienes y servicios.

En 1954 Peter Druker ofrece una primera definición y en la década de los sesenta se comienza a emplear el término planeación a largo plazo. Esto se consolida con la publicación del libro de Igor Ansoff en 1965 titulado *Estrategias Corporativas*. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación

estratégica desarrolla un enfoque de arriba hacia abajo, es decir la alta dirección elaboraba los planes para toda la organización. Para el año 1987 Michael Porter afirmaba que la estrategia nunca había sido tan importante. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el origen de la planificación estratégica data de un pasado remoto, aunque la forma en que la conocemos actualmente es un producto de casi finales del siglo pasado. Su área de competencia inicialmente estuvo basada en la economía, pero fue desde allí que se abrió paso a todos los sectores principalmente gracias a los aportes de Peter Druker y Michael Porter.

2.3.9 Definiciones de planeamiento estratégico

Sainz de Vicuña (2017) la define como el plan maestro en el que los directivos recogen las decisiones estratégicas que han adaptado en el presente, en relación a lo que harán en los siguientes tres años, para alcanzar una organización más competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes stakeholders.

Porter (2017) lo define como la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluye una serie de actividades empresariales diferenciadoras.

Gimbert (2017) cita la definición de Henderson de 1989, quien lo describe como una búsqueda intencionada de un plan de acción que genere, sostenga y desarrolle una ventaja competitiva. Su objetivo es incrementar el alcance de dicha ventaja, lo cual puede solo conseguirse a costa de la competencia.

Para Chiavenato (2016) es el curso de acción que la empresa elige, partiendo como premisa de que un futuro diferente le permitirá ganancias y ventajas en relación a su actual situación. Considera que es un arte y una ciencia, una ejecución que involucra todas las áreas a partir de la elección de las mejores alternativas y en función a factores internos y externos.

Cuya (2015) cita la definición de Ohmae, quien en 1982 la define como una ventaja competitiva. Explica que el único objetivo de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga una ventaja permanente en el tiempo sobre sus competidores.

Aguirre (2014) cita las definiciones de Chandler, quien en 1962 lo concibe como el modelo que integra los principales objetivos, políticas y acciones de una organización en un todo coherente, y la de Andrews en 1971, quien lo describe como un modelo de objetivos y sus principales políticas y planes para alcanzarlos. Se plantean de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la empresa y la clase de organización que es o quiere llegar a ser.

Para Dess, Lumpkin y Eisner (2011) es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se aprecia que el planeamiento estratégico viene siendo estudiado desde hace más de medio siglo, y definido por varios autores con puntos de coincidencia, en el sentido de la toma de decisiones de arriba hacia abajo, en base al análisis interno y externo, el objetivo diferenciador sobre la competencia, la definición de planes a mediano y largo plazo y la necesidad de crear ventajas competitivas.

2.3.10 Modelos de planeamiento estratégico

2.3.10.1 Balanced Scorecard

Metodología creada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, también conocida como Cuadro de Mando Integral. Permite organizar los objetivos estratégicos en forma dinámica y holística poniéndolos a prueba con indicadores que miden la efectividad de cada proyecto. Es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Este modelo maneja cuatro perspectivas, como son la financiera, del cliente, de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. (Chiavenato, 2016).

Para Romero (2017) este modelo presenta ventajas importantes, como alinear todas las áreas en función de los objetivos estratégicos, estimular la transformación organizacional, traducir la visión y misión en acción, mejorar los procesos y la gestión de información, mejorar la comunicación interna y alineamiento, además de dotar a la estrategia de una estructura lógica.

Entre sus desventajas están la necesidad de un patrocinio muy fuerte de los líderes de la organización para garantizar el éxito, la ausencia de una plantilla única a seguir y la rígida estructura lógica que debe cumplirse para lograr los objetivos esperados. (Cuya, 2015)

2.3.10.2 Mapa Estratégico

Es una representación visual de la estrategia organizacional, describe a partir de las relaciones causa efecto el proceso de creación de valor, tomando como base el Balanced Scorecard. Permite comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la empresa de forma estructurada, segmentando la información para directivos, áreas y trabajadores de menor categoría ocupacional. (Climaco, 2012).

Para Ortiz (2017) presenta una serie de ventajas, tales como involucrar a la alta dirección dando mayor claridad y compromiso con la estrategia, permitir a todos los trabajadores el entendimiento de la estrategia y la manera cómo a través de sus acciones pueden contribuir al logro de los objetivos, permitir un seguimiento rápido del éxito de la estrategia y establecer relaciones causales.

2.3.10.3 Análisis FODA

El origen de este modelo se ubica en el Instituto de Investigación de la Universidad Stanford, donde durante la década de 1960 los miembros del equipo dirigido por Albert Humphrey llevaron adelante una investigación que tomó 10 años.

Bravo, Valenzuela y Ramos (2019) indican que este análisis facilita construir un planeamiento con base en el análisis interno frente al contexto del mercado. Se traduce en cuadrantes que identifican y listan las fortalezas y

debilidades de la organización, entrelazándolas con las oportunidades y amenazas del mercado con el objetivo de desarrollar planes de acción enfocados a resolver problemas y direccionar a la empresa hacia su crecimiento.

También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (strengths, weaknesses, opportunities and threats) o análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una herramienta de análisis que se basa en las particularidades internas de una organización (debilidades y fortalezas) y las externas (amenazas y oportunidades). A partir este análisis y evaluación se facilita el conocimiento de la real situación en la que se encuentra una empresa para que desde ese punto se pueda diseñar una estrategia futura. (Perez, 2011)

2.3.10.4 Análisis PEST

El origen del modelo se remonta a 1967, cuando Francisco Aguilar publica el libro titulado Análisis del Entorno Empresarial. Años después, en 1986 con la publicación de un ensayo titulado Análisis Macro Ambiental en Gestión Estratégica realizado por Liam Fahey y Narayanan las siglas cambiaron a PESTEL.

Para Ortiz (2017) el modelo hace referencia a los factores políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos que afectan a una organización desde su entorno externo. Permite analizar el mercado desde una visión macro y se basa en analizar factores dentro del ámbito comercial. Por lo general es un paso previo al método del Análisis FODA. A partir de los estudios de Liam Fahey y Narayanan, el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTEL, ya que se añadieron aspectos ecológicos y legales separándolos de los factores políticos.

Como actores políticos se citan los acuerdos comerciales, subvenciones públicas, cambios partidarios, etc. Como económicos se encuentran la inflación, desempleo, nivel de renta, etc. Como sociales tenemos la estructura poblacional y geográfica, diversidad racial o cultural, etc. Como tecnológicos se citan la inversión en I + d + i, nuevas tecnologías y formas de producción, etc. Como ecológicos tenemos la contaminación, consumo de energía, política

medioambiental, etc. Y como legales se citan las leyes sobre desempleo, propiedad intelectual, antimonopolio, etc. (Aguirre, 2014).

2.3.10.5 Análisis de brechas

Para Gimbert (2017) el también conocido como GAP Analysis por su traducción al inglés, es un método que permite evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una empresa. Se entiende por brecha a la diferencia que existe entre el momento y estado actual y el resultado esperado, con lo cual se pueden evaluar las necesidades que han de satisfacerse para lograrlo.

Según Ortiz (2017) para este método se debe definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar, identificar a los involucrados y sus diferencias, construir indicadores de la situación real y deseada, delinear el objetivo futuro, las acciones para cerrar la brecha, definir escenarios, identificar recursos actuales y necesarios y establecer un cronograma.

Según Johnson (2010) este método analiza en forma secuencial la posición de la empresa en el mercado y ayuda a identificar hacia dónde se quiere llegar, evaluando brechas a nivel estratégico y operativo. Para ello deben seguirse los siguientes cinco pasos. Primero identificar la tarea, luego identificar las metas que se desean alcanzar, conocer el estado actual del negocio, determinar dónde se quiere llegar en el futuro y finalmente comprender las brechas en dos estados, el presente y el deseado.

2.3.10.6 Océano azul

Para Chan y Mauborgne (2018) profesores de la escuela francesa de negocios INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) y creadores de la Blue Ocean Strategy por sus siglas en inglés en el año 2005, el modelo se basa en considerar que los límites y estructura del mercado pueden transformarse, lo que puede aplicarse a las empresas que tienen productos o servicios similares a otras y que son ofrecidas al mismo mercado.

Según dichos autores existen dos tipos de océanos, el rojo significa la totalidad de áreas de comercio existentes, el azul representa aquellas no exploradas todavía. En los océanos rojos las reglas del juego ya están definidas, son conocidas y consideradas inamovibles. En los océanos azules se busca crear mercados nuevos en terrenos que signifiquen oportunidades inéditas de negocio, donde nadie o muy pocos han apostado pero que signifiquen oportunidades de crecimiento sostenido.

El método se basa en 6 principios, destacando el reconstruir las fronteras del mercado, concentrarse en una visión global de negocios y no solo en lo cuantitativo, superar las expectativas de la demanda existente, desarrollar adecuadamente la secuencia de la estrategia, superar obstáculos e incorporar la ejecución a la estrategia. Propone minimizar, crear, ampliar o suprimir las variables del mercado

2.3.10.7 Cinco fuerzas de Porter

Para Porter (2017) profesor de estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y autor del modelo estratégico creado en 1979, lo que se busca es establecer un marco de referencia para analizar la competitividad de una empresa dentro de la industria. Con este modelo las empresas pueden evaluar sus recursos para luego establecer estrategias que potencien sus fortalezas para hacer frente a sus amenazas. Esto supone evaluar cinco fuerzas.

La primera fuerza citada por el autor es el poder de negociación de los compradores o clientes. Considera que cuanto más se organicen, más condiciones serán impuestas a los precios y calidad de los productos o servicio, reduciéndose el margen y la atractividad del mercado. La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores o vendedores. Considera que cuando los proveedores se encuentran debidamente organizados en cuanto a recursos, condiciones de precio y tamaño de pedidos, el mercado se vuelve más atractivo.

La tercera fuerza citada por mencionado académico es la amenaza de nuevos competidores entrantes. Si las barreras de entrada a una industria son muy

rígidas el mercado no será atractivo, por lo que existe la posibilidad de la llegada de otras empresas con productos similares que puedan convertirse en protagonistas. La cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos. Un mercado perderá atractivo si existen productos reemplazantes con mayor avance tecnológico o con mejor relación precio calidad.

La quinta fuerza desarrollada por el autor es la rivalidad entre competidores. Esta resulta de las cuatro fuerzas anteriores y facilita a la empresa información para diseñar estrategias de posicionamiento de mercado para destacar sobre el resto. Si existe mucha competencia o está bien posicionada, la rivalidad aumentará y el mercado se volverá poco atractivo.

2.3.11 Etapas en la elaboración del planeamiento estratégico

Para Kaplan y Norton (2016) son necesarias 6 etapas.

La primera es la creación de la estrategia, en la que se definen aspectos como la visión, misión y valores que orientarán a la organización. La segunda etapa es la planificación de la estrategia, en la que se definen los objetivos estratégicos, dimensiones, indicadores, metas, iniciativas, presupuesto y mecanismos de seguimiento.

La tercera etapa es la alineación de la organización con la estrategia, en la cual se debe relacionar lo global con lo que corresponde a cada una de las áreas funcionales y trabajadores de la compañía. La cuarta es la planeación de la operación de la organización, en la que se definen las áreas críticas que necesitan mejoras en sus procesos y se despliegan los planes operativos.

La quinta etapa es el control y aprendizaje de la operación, en la que se organizan reuniones de seguimiento para evaluar el desempeño de las áreas, a fin de identificar acciones correctivas o de mejora. La sexta es la prueba y adaptación de la estrategia, en la que se desarrollan reuniones de análisis estratégico con el objetivo de comprobar la validez de todo lo anteriormente planificado.

Para David (2013) son necesarias tres etapas.

La primera es la formulación de la estrategia, la cual incluye la creación de la visión y misión, identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, definición de objetivos a largo plazo, creación y elección de estrategias, decidir los negocios que ingresarán a la organización, los que se abandonarán, los que se fusionarán y los que se diversificarán.

La segunda es la ejecución de la estrategia, en la que se movilizan recursos para materializar las estrategias formuladas. Es considerada como la más difícil por la disciplina y compromiso requerido de todos los integrantes de la organización. Por el nivel de impacto que significa, toma especial relevancia el liderazgo de los ejecutivos para generar compromiso en los trabajadores.

La tercera es la evaluación de la estrategia, en la que se identifican las iniciativas que no funcionan correctamente. Para esta etapa se requieren tres actividades fundamentales, la revisión de los factores internos y externos en la que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas, por lo que toda estrategia está sujeta a modificaciones futuras.

Para Johnson y Scholes (2010) son necesarias tres etapas.

La primera es el análisis estratégico, para lo cual es necesario realizar un análisis externo e interno y llevar a cabo los procesos siguientes. Analizar los propósitos organizativos (visión, misión y objetivos), analizar el entorno político, económico, tecnológico, social y de la competencia, analizar fortalezas y debilidades (evaluación interna) y valorar los activos intangibles (capital humano y conocimiento compartido).

La segunda es la formulación estratégica de una empresa, la misma que se desarrolla a nivel de estrategias corporativas, centradas en definir en qué negocios competir y cómo gestionar la cartera para crear sinergias, a nivel de estrategias competitivas o unidades de negocio, centradas en costos, diferenciación o especialización, y a nivel de estrategias operativas, centradas en funciones de

marketing, capital humano, producción, I + d + i, etc. comparadas con la competencia.

La tercera etapa es la implantación estratégica, la misma que exige asegurar controles adecuados para integrar actividades dentro de la misma empresa, con proveedores, clientes y stakeholders, conseguir un control eficaz de la estrategia a través de métodos como el Balanced Scorecard, crear diseños eficaces, crear una organización inteligente y ética, y fomentar el aprendizaje corporativo con la creación de nuevas estrategias.

Para Shapiro (s.f.) se debe realizar una vez cada dos años salvo las condiciones cambien drásticamente. Para ello son necesarias dos etapas.

La primera es la conformación del equipo de planificación, quienes serán responsables de la conducción del proceso. Este equipo debe estar conformado por directivos, mandos intermedios y funcionarios incluyendo la mayor cantidad de información y opiniones en el proceso. Esto generará compromiso e involucramiento.

En la segunda se acuerdan estrategias metodológicas y se definen actividades a realizarse durante el desarrollo del plan. Para ello deben considerarse los recursos disponibles, la predisposición de los implicados, el tiempo y los objetivos a alcanzar, haciendo énfasis en los plazos y profundidad con las que se desarrollen las distintas etapas.

2.4. Definición de términos básicos

Competencias laborales

Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral claramente identificada. Una sumatoria de conocimientos, actitudes, valores y habilidades desarrollables en ciertas situaciones, los cuales son medibles y asociadas a un excelente desempeño. (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional [CINTERFOR], 2016).

Planeamiento estratégico

Plan maestro en el que los directivos recogen las decisiones estratégicas que han adaptado en el presente en relación a lo que harán en los siguientes tres años, para alcanzar una organización más competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes stakeholders. (Sainz de Vicuña, 2017)

Personal administrativo

Trabajadores que se encargan de registrar, organizar, almacenar, calcular y recuperar información, y realizar una serie de tareas administrativas relacionadas con las operaciones de manipulación y las solicitudes de información. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015)

Personal docente

Trabajadores que preparan y dictan clases en una o más materias de un determinado curso a los alumnos de pre y postgrado de las diferentes especialidades en universidades públicas o privadas, además realizan investigaciones y preparan artículos académicos y libros, fomentando la investigación competitiva mediante la creación de equipos multidisciplinarios. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015)

2.5. Hipótesis

General

Existen diferencias significativas en las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Específicas

1. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de compromiso institucional en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

2. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de adaptabilidad al cambio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
3. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de vocación de servicio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

2.6. Variables

Tabla 1:
Dimensiones e indicadores de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores
Competencias laborales	Compromiso institucional	Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia compromiso institucional en personal administrativo
		Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia compromiso institucional en personal docente
	Adaptabilidad al cambio	Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia adaptabilidad al cambio en personal administrativo
		Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia adaptabilidad al cambio en personal docente
	Vocación de servicio	Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia vocación de servicio en personal administrativo
		Cumplimiento de comportamientos asociados a la competencia vocación de servicio en personal docente

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, método y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que está encaminada a la resolución de problemas prácticos con un margen de generalización limitado, siendo su propósito el de realizar aportes al conocimiento científico secundario. El diseño utilizado es no experimental, ya que no se varían ni se manipulan en forma intencional las variables que corresponden al fenómeno o al hecho estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El método empleado es descriptivo – comparativo, ya que no se manipula ninguna variable y se limita a describir y comparar los fenómenos (Bisquerra, 1989).

3.2. Población y muestra

La población estuvo representada en el Año 1 por 137 trabajadores y en el Año 2 por 114, entre administrativos y docentes con carga administrativa. Se evaluó a la totalidad de la población. En este estudio, al no contar con un esquema poblacional, la muestra se tomó bajo el diseño no probabilístico intencional (Alarcón, 1991).

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica : Se utilizó la técnica de la rúbrica, definida como un registro evaluativo con ciertos criterios o dimensiones a evaluar, siguiendo niveles o graduaciones de calidad y categorizando niveles de desempeño (Cano, 2015)

Instrumento : Se utilizó la rúbrica Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente, la cual califica las competencias laborales de compromiso institucional, adaptabilidad al cambio y orientación al servicio.

Año y autor : Rodríguez, Juan (2011)

País : Perú

3.3.1 Validez del instrumento

Se realizó un análisis para obtener evidencias de validez basadas en el contenido de los 28 ítems de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente. Fueron 6 jueces expertos (ver Anexo 6) quienes evaluaron los criterios de suficiencia por dimensión, y relevancia, coherencia y claridad por ítems en una escala de evaluación del 1 al 4 (Escobar y Cuervo, 2008).

Para evaluar el grado de acuerdo de los jueces se empleó el estadístico V de Aiken con sus respectivos intervalos de confianza al 95%. De acuerdo con Merino y Livia (2009) se considera un grado de acuerdo significativo cuando el valor de la V de Aiken es igual o mayor a .70 y el límite inferior del intervalo de confianza es igual o mayor a .50.

Los resultados obtenidos a partir de este análisis reflejan que los jueces han tenido un acuerdo significativo ($V_{Aiken} > .70$) con relación a los ítems de la rúbrica de evaluación (ver Tabla 2). Dicho acuerdo, se ha obtenido en todos los criterios evaluados, por tanto, no se ha tenido que eliminar ningún ítem.

Tabla 2:
Validez de contenido de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente

Ítem	Suficiencia	Relevancia		Coherencia		Claridad	
	V_{Aiken}	V_{Aiken}	IC95%	V_{Aiken}	IC95%	V_{Aiken}	IC95%
Compromiso institucional							
Ítem 1		.94	.74, .99	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 2		1	.82, 1	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 3		.89	.67, .97	.89	.67, .97	.89	.67, .97
Ítem 4		.94	.74, .99	.94	.74, .99	.89	.67, .97
Ítem 5		1	.82, 1	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 6	.92	.94	.74, .99	.94	.74, .99	.89	.67, .97
Ítem 7		1	.82, 1	.94	.74, .99	.94	.74, .99
Ítem 8		.94	.74, .99	1	.82, 1	.89	.67, .97
Ítem 9		.94	.74, .99	.94	.74, .99	.94	.74, .99
Ítem 10		1	.82, 1	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 11		.89	.67, .97	.83	.61, .94	.89	.67, .97

Adaptabilidad al cambio							
Ítem 12		.94	.74, .99	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 13		.94	.74, .99	.89	.67, .97	.94	.74, .99
Ítem 14		1	.82, 1	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 15		.94	.74, .99	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 16	.95	.94	.74, .99	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 17		.94	.74, .99	.94	.74, .99	1	.82, 1
Ítem 18		.94	.74, .99	.94	.74, .99	.94	.74, .99
Ítem 19		1	.82, 1	.94	.74, .99	.89	.67, .97
Ítem 20		1	.82, 1	1	.82, 1	1	.82, 1
Vocación de servicio							
Ítem 21		1	.82, 1	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 22		1	.82, 1	1	.82, 1	.94	.74, .99
Ítem 23		.94	.74, .99	1	.82, 1	.94	.74, .99
Ítem 24		.94	.74, .99	.94	.74, .99	.94	.74, .99
Ítem 25	.97	1	.82, 1	1	.82, 1	.94	.74, .99
Ítem 26		1	.82, 1	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 27		1	.82, 1	1	.82, 1	1	.82, 1
Ítem 28		.94	.74, .99	.94	.74, .99	.94	.74, .99

3.3.2 Confiabilidad del instrumento

Se realizó un análisis consistencia interna de las puntuaciones de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente para obtener evidencias de confiabilidad. Para ello se empleó el coeficiente alfa de Cronbach y se consideró como un valor adecuado de confiabilidad si era igual o superior a .80 (Viladrich, Angulo-Brunet y Doval, 2017). Los resultados de confiabilidad se presentan en la Tabla 3 para cada una de las dimensiones y para el total del instrumento según año de evaluación. Se aprecia que en cada uno de los años evaluados la confiabilidad por dimensión y por el total del instrumento ha sido adecuada, lo que evidencia la consistencia de las puntuaciones obtenidas.

Tabla 3:
Confiabilidad por consistencia interna de la rúbrica de Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente

Dimensión	Coeficiente α	
	Año 1	Año 2
Compromiso institucional	.994	1
Adaptabilidad al cambio	1	.999
Vocación de servicio	.997	.997
Total	.981	.981

3.4. Descripción del procedimiento de análisis de datos

Para el análisis descriptivo se calcularon promedios, porcentajes, medianas, desviaciones estándar y coeficientes de variación. Para el análisis inferencial se empleó el estadístico de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad de la muestra, la U de Mann-Whitney para la comparación de grupos independientes y el estadístico de correlación de rango para calcular el tamaño del efecto.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En base al objetivo general del estudio, en primer lugar, se presentan los resultados descriptivos para cada una de las competencias laborales evaluadas y luego, los resultados inferenciales a partir de la comparación de dichas competencias. Previo a los resultados inferenciales se analiza la distribución de las variables de estudio a fin de evaluar la normalidad de estas y determinar el uso de estadísticos paramétricos o no paramétricos.

4.1.1. Resultados descriptivos

En la Tabla 4 se presentan la mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de cada una de las tres competencias laborales evaluadas en la muestra total durante el Año 1. Se puede observar que la competencia laboral con mayor puntaje promedio fue la de compromiso institucional, mientras que la que obtuvo el menor puntaje promedio fue la de adaptabilidad al cambio. Además, en las tres competencias laborales podemos observar que el porcentaje de logro en la muestra total ha sido alto. En cuanto a la dispersión de las variables, se aprecia que los datos para las tres competencias laborales evaluadas no han estado alejados del valor promedio, lo cual evidencia poco grado de dispersión ($CV < 30\%$).

Tabla 4:
Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales en la muestra total (Año 1)

Dimensión	Mín.	Máx.	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>CV</i>
Compromiso institucional	63	150	101	14.6	14.46%
Adaptabilidad al cambio	53	150	96.6	15.3	15.84%
Vocación de servicio	60	140	96.9	16	16.51%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se presentan la mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las tres competencias laborales evaluadas en la muestra total durante el Año 2. Se puede observar que la competencia laboral con mayor puntaje promedio fue, al igual que en el caso anterior, la de compromiso institucional, mientras la que obtuvo el menor puntaje promedio fue también la de adaptabilidad al cambio. Además, en las tres competencias laborales podemos observar que el porcentaje de logro en la muestra total ha sido alto. En cuanto a la dispersión de las variables, se aprecia que los datos para las tres competencias laborales evaluadas no han estado alejados de la media, lo cual evidencia poco grado de dispersión ($CV < 30\%$).

Tabla 5:
Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales en la muestra total (Año 2)

Dimensión	Mín.	Máx.	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>CV</i>
Compromiso institucional	62	144	99.6	14.6	14.66%
Adaptabilidad al cambio	54	136	95.5	15.2	15.92%
Vocación de servicio	61	139	95.9	16	16.68%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se presentan la mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para las tres competencias laborales evaluadas en el Año 1, pero considerando los grupos de administrativos y docentes. De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha encontrado que en el grupo de administrativos la competencia laboral con mayor puntaje promedio fue la de compromiso institucional, mientras que la competencia con menor puntaje promedio fue la de adaptabilidad al cambio. De igual manera en el grupo de docentes se encontró que la competencia laboral con mayor puntaje promedio fue la de compromiso institucional, aunque la de menor puntaje promedio fue la de vocación de servicio. En general, se observa que el grupo de administrativos presentó mayores

puntuaciones promedio en las tres competencias laborales evaluadas en comparación al grupo de docentes.

En cuanto a la dispersión de los datos en las competencias laborales evaluadas, se han encontrado poca dispersión en ambos grupos (administrativos y docentes) ya que los valores del coeficiente de variación han sido menores al 30%, lo cual indica que los puntajes en cada competencia laboral no han estado alejados del valor promedio. Sin embargo, a nivel general, se puede observar una ligera menor dispersión en el grupo de docentes.

Tabla 6:
Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales según condición laboral (Año 1)

Dimensión	Administrativo (n=114)					Docente (n=23)				
	Mín.	Máx.	M	DE	CV	Mín.	Máx.	M	DE	CV
Compromiso institucional	63	150	102	15	14.61%	73	120	95	11	11.92%
Adaptabilidad al cambio	53	150	98	16	15.98%	70	120	91	12	13.31%
Vocación de servicio	60	140	98	16	16.60%	63	120	90	13	14.49%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 se presentan la mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para las tres competencias evaluadas en el Año 2, considerando también los grupos de administrativos y docentes. De acuerdo con los resultados obtenidos se ha encontrado que, al igual que en el Año 1, en el grupo de administrativos la competencia con mayor puntaje promedio fue la de compromiso institucional, mientras que la competencia con menor puntaje promedio fue la de adaptabilidad al cambio. De igual manera, en el grupo de docentes se encontró que la competencia con mayor puntaje promedio fue la de compromiso institucional, aunque la de menor puntaje promedio fue la de vocación de servicio, tal como se apreció también en el Año 1. Aquí también se puede observar que, en general, el grupo de administrativos presentó mayores puntajes promedio en las competencias laborales evaluadas a comparación del grupo de docentes.

En cuanto a la dispersión de los datos en las competencias laborales evaluadas también se ha encontrado poca dispersión en ambos grupos (administrativos y docentes) ya que los valores del coeficiente de variación han sido menores al 30%, lo cual indica que los puntajes en cada competencia no han estado alejados del valor promedio. Aunque, a nivel general, se puede observar una ligera menor dispersión en el grupo de docentes, tal como se apreció también en el grupo de trabajadores evaluados en el Año 1.

Tabla 7:
Mediana, desviación estándar y coeficiente de variación de las competencias laborales según condición laboral (Año 2)

Dimensión	Administrativo (n=93)					Docente (n=21)			
	Mín.	Máx.	M	DE	CV	Mín.	Máx.	M	DE
Compromiso institucional	62	144	101	15	14.81%	72	119	95	11.96
Adaptabilidad al cambio	54	136	97	16	16.17%	69	121	91	12.63
Vocación de servicio	61	139	97	16	16.68%	62	119	91	13.71

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Análisis de normalidad

Para evaluar la normalidad de cada una de las competencias laborales analizadas se empleó el estadístico de Shapiro-Wilk debido a que en la actualidad se le considera una de las pruebas estadísticas más potentes para tal fin, incluso en muestras grandes (Ghasemi y Zahediasl, 2012; Razali y Wah, 2011). Los resultados encontrados en la Tabla 8 reflejan que en la muestra total las tres competencias laborales evaluadas presentaron distribuciones que no se aproximan a la normalidad ($p < .05$). En la misma tabla podemos observar que al dividir la muestra según año de evaluación, en el grupo del Año 1 las tres competencias laborales evaluadas tampoco se aproximan a una distribución normal ($p < .05$); mientras que en el grupo del Año 2 únicamente las distribuciones de las competencias de adaptabilidad al cambio y vocación de servicio sí presentan normalidad ($p > .05$). Sin embargo, en

la medida que no se ha cumplido el supuesto de normalidad en todos los casos, se tomó la decisión de emplear la prueba no paramétrica de la U de Mann-Whitney para realizar la comparación de los dos grupos independientes (trabajadores del Año 1 y el Año 2)

Tabla 8:
Prueba de normalidad para las competencias laborales en la muestra total y según condición laboral

Dimensión	Año 1		Año 2		Total	
	<i>S-W</i>	<i>p</i>	<i>S-W</i>	<i>p</i>	<i>S-W</i>	<i>p</i>
Compromiso institucional	0.96	<.001	0.97	.017	0.97	<.001
Adaptabilidad al cambio	0.98	.014	0.98	.113	0.98	.002
Vocación de servicio	0.97	.002	0.98	.065	0.97	<.001

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Resultados comparativos según año de evaluación

En la Tabla 9 se muestran los resultados comparativos de las competencias laborales según año de evaluación a partir del estadístico no paramétrico U de Mann-Whitney para comparación de dos muestras independientes. En la medida que el valor de la significancia estadística (*p* valor) sea menor a .05 se evidencia la existencia de diferencias significativas. Además, se analiza el tamaño del efecto de las diferencias encontradas según el estadístico de correlación de rango biserial (*rrb*) bajo los siguientes criterios de Cohen (1988): diferencia pequeña (.10 a .29), diferencia moderada (.30 a .49) y diferencia grande (.50 a más).

En base a la hipótesis general, se ha podido corroborar que no existen diferencias estadísticamente significativas en las competencias laborales según el año de evaluación ($p > .05$ en los tres casos).

A nivel de las hipótesis específicas, se encontró que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral de

compromiso institucional según el año de evaluación ($p > .05$). A partir de la revisión de las medianas podemos observar que el grupo del Año 1 presentan una media mayor a los del Año 2, pero dicha diferencia no resulta significativa. A partir del valor del estadístico de tamaño del efecto, se ha podido encontrar que las diferencias encontradas en esta variable entre ambos grupos han sido muy pequeñas ($r_{rb} = .047$).

Con respecto a la segunda hipótesis específica, también se han encontrado que no existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral de adaptabilidad al cambio entre administrativos y docentes ($p > .05$). Al igual que en el caso anterior, se ha podido encontrar que el personal evaluado el Año 1 presenta mayores puntajes en esta competencia laboral en comparación al personal evaluado el Año 2, pero no llegan a ser significativas las diferencias. Al revisar el estadístico de tamaño del efecto se puede corroborar que la diferencia encontrada en esta variable entre ambos grupos ha sido muy pequeña ($r_{rb} = .036$).

En cuanto a la tercera hipótesis específica, se encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral de vocación de servicio entre el personal del Año 1 y el Año 2 ($p > .05$). En este caso, se encontró que los puntajes medios en ambos grupos han sido iguales. Y, al igual que en los casos previos, dichas diferencias en esta variable entre ambos grupos han sido muy pequeñas ($r_{rb} = .042$).

Tabla 9:
Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (muestra total)

Dimensión	Año 1	Año 2	U	p	r _{rb}
	(n=137)	(n=114)			
	Me	Me			
Compromiso institucional	100	99	7439	.517	.047
Adaptabilidad al cambio	97.5	96.5	7526	.621	.036
Vocación de servicio	95	95	7479	.564	.042

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1 se puede apreciar gráficamente lo encontrado y presentado en la Tabla 9, que el grupo de colaboradores del Año 1 presentan medianas ligeramente mayores a los colaboradores del Año 2, aunque la diferencia es mínima.

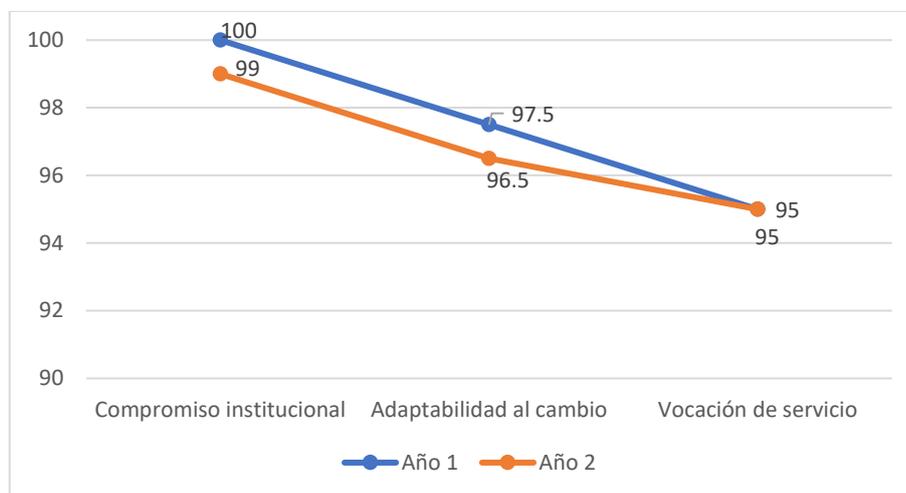


Figura 01: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación.

4.1.4. Resultados comparativos por año de evaluación según condición laboral

En las Tabla 10 y 11 se muestran los resultados obtenidos a partir de la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney para comparar el desempeño de las competencias laborales por año de evaluación, pero segmentando el análisis según condición laboral (administrativos y docentes). En la medida que el valor de la significancia estadística (p valor) sea menor a .05 se evidencia la existencia de diferencias. Se empleó el mismo criterio (Cohen, 1988) para la interpretación del tamaño del efecto de las diferencias encontradas según el estadístico de correlación de rango biserial (rrb): diferencia pequeña (.10 a .29), diferencia moderada (.30 a .49) y diferencia grande (.50 a más).

Al analizar las diferencias en el grupo de administrativos según año de evaluación se encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas en ambos grupos ($p > .05$) en las tres competencias evaluadas. Revisando el tamaño del efecto de dichas diferencias encontramos que en los tres casos las diferencias han sido muy pequeñas ($rrb < .10$). A nivel descriptivo, a partir de la revisión de las medianas, podemos ver que en el grupo de administrativos del Año 1 hay

ligeramente un mayor puntaje en las tres competencias en comparación a los administrativos del Año 2 (ver Tabla 10).

Finalmente, al analizar las diferencias en el grupo de docentes según año de evaluación se encontró que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en ambos años ($p > .05$) en las tres competencias evaluadas. Revisando el tamaño del efecto de dichas diferencias encontramos que en los tres casos las diferencias también han sido muy pequeñas ($r_{rb} < .10$). A nivel descriptivo, a partir de la revisión de las medianas, podemos ver que en el grupo de docentes del Año 2 hay ligeramente un mayor puntaje en las tres competencias en comparación a los docentes del Año 1 (ver Tabla 11).

Tabla 10:
Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (grupo administrativo)

Dimensión	Año 1	Año 2	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>r_{rb}</i>
	(n=114)	(n=93)			
	Me	Me			
Compromiso institucional	100	99	5014	.502	.054
Adaptabilidad al cambio	100	98	5079	.604	.042
Vocación de servicio	97	96	5064	.580	.045

Tabla 11:
Diferencias en las competencias laborales según año de evaluación (grupo docente)

Dimensión	Año 1	Año 2	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>r_{rb}</i>
	(n=23)	(n=21)			
	Me	Me			
Compromiso institucional	95	99	241	.991	.002
Adaptabilidad al cambio	90	94	240	.972	.006
Vocación de servicio	90	91	239	.953	.010

En la Figura 2 se puede apreciar gráficamente lo encontrado y presentado en la tabla 10, que el grupo de administrativos del Año 1 presentan medianas

ligeramente mayores a los administrativos del Año 2 en las tres competencias evaluadas, aunque la diferencia es mínima.

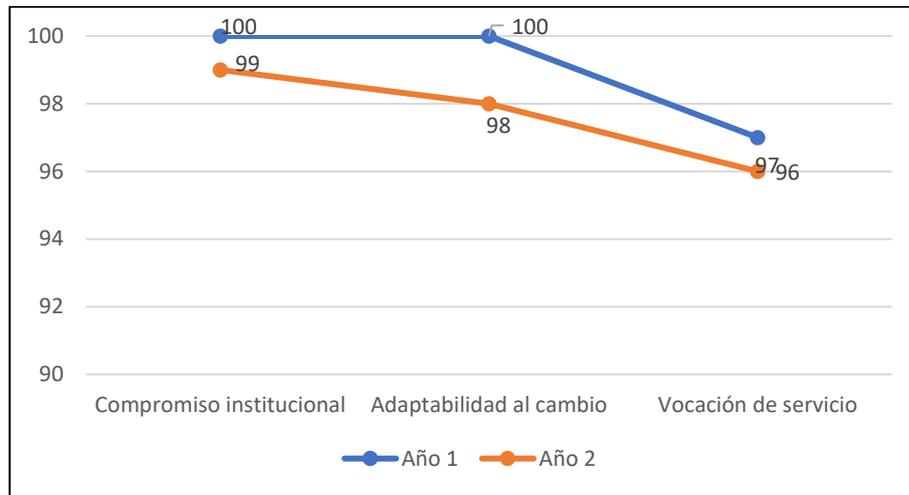


Figura 2: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación en el grupo de administrativos.

En la Figura 3 se puede apreciar gráficamente lo encontrado y presentado en la tabla 11, que el grupo de docentes del Año 2 presentan medianas ligeramente mayores a los docentes del Año 1 en las tres competencias laborales evaluadas, aunque la diferencia es mínima.

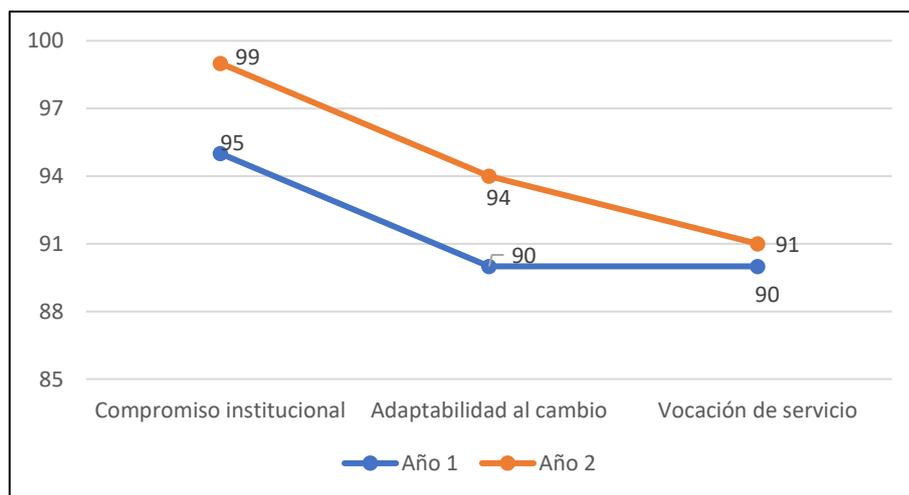


Figura 3: Diferencias de medianas en las competencias laborales según año de evaluación en el grupo de docentes.

4.2. Análisis de resultados

El presente estudio tuvo como propósito comparar las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

De acuerdo al análisis de los resultados estadísticos, se puede afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Esto se relaciona con lo señalado por Alles (2015) quien indica que resultados superiores y la ausencia de diferencias significativas entre las categorías ocupacionales se explican con el compromiso demostrado por la dirección de las organizaciones en la implementación del modelo, su claridad y comprensión de los lineamientos estratégicos, la cultura organizacional orientada al mejoramiento personal y del trabajo, así como una actitud favorable hacia la medición.

Como explica Jericó (2011) niveles altos de competencia y la homogeneidad en los resultados a través del tiempo responden a una estructura organizacional claramente diseñada, un clima organizacional favorable y la aceptación del modelo por parte de los trabajadores y las personas implicadas en los diferentes procesos de la gestión del talento y la política de gestión humana.

Esto concuerda con lo encontrado por Kuzma, Dolveira y Silva (2017) en su estudio referido a competencias para la sostenibilidad organizacional, donde se analiza la relación existente entre las competencias organizacionales y la sostenibilidad aplicada al contexto empresarial, concluyendo en la existencia de una estrecha relación entre ambas variables, las cuales se evidencian en resultados sobresaliente, sostenidos y con poca variabilidad a través del tiempo.

En esa misma línea se ubica lo investigado por Solis y Tarazona (2017) en su estudio sobre la planificación estratégica y la productividad laboral, donde concluye una alta correlación entre ambas variables y hace mención a la

importancia que tuvo el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores para sus resultados de productividad, integrando un plan que permita asegurar contenidos de calidad para todos los grupos ocupacionales, a fin de no encontrar diferencias ni desviaciones en su desempeño.

Coincide con lo planteado por Cuya (2015) en su investigación sobre el planeamiento estratégico y la gestión educativa, donde además de concluir en la existencia de una alta correlación entre ambas variables, resalta la importancia que tuvieron los resultados de los programas de desarrollo de competencias laborales en el personal docente y administrativo sobre la gestión educativa de la institución, los cuales fueron permanentes para ambos grupos ocupacionales.

Concuerda con los resultados expuestos por Madrid (2015) en su estudio sobre la propuesta metodológica para el análisis de las competencias profesionales, en el que concluye que las competencias laborales se implementan en el ámbito formativo y en el ocupacional soportado en la gestión del desempeño, lo cual, gestionado de forma estructurada permite el desarrollo permanente de las competencias laborales de los trabajadores, evaluándolos a través de herramientas de medición del rendimiento.

Coincide también con lo planteado por Aguirre (2014) en su estudio sobre planeación estratégica y productividad laboral, en el que además de concluir que existe una correlación significativa entre ambas variables, indica que la alta productividad registrada fue resultado de programas diseñados para asegurar la homogeneidad en la calidad de contenidos, con el fin de desarrollar las competencias laborales de los trabajadores, quienes mantuvieron desempeños por encima de la media.

En esa misma línea, el Instituto Andaluz de Tecnología (2008) sostiene que las competencias no solo incluyen los conocimientos (saber) sino también el saber hacer y el querer hacer. Es decir, a pesar de que las personas que ejercen labor docente cuentan con una serie de conocimientos avalados por sus grados académicos (requisitos obligatorios para la ejecución del rol) y, teniendo en cuenta que esto no siempre sucede con los trabajadores administrativos, quienes mientras

menor categoría ocupacional ostenten, menores serán los requisitos académicos y de experiencia exigibles, esta diferencia no amerita una significancia práctica relevante en su nivel de competencias laborales.

En ese sentido, son muchos los autores quienes defienden la posición de que las competencias no son solo desarrolladas por el nivel de conocimientos formalmente adquiridos, entre los cuales tenemos a Boyatzis (1982) Spencer y Spencer (1993), Levy Leboyer (1997), Le Boterf, (2018), Alles (2015) así como el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – CINTERFOR (2016) perteneciente a la Organización Internacional del trabajo (OIT).

Con respecto a la primera hipótesis específica, se plantea que no existen diferencias significativas en la competencia laboral compromiso institucional entre personal administrativo y docente. De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, se puede afirmar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral entre ambos grupos expresado en una $(U = 7439, p > .05)$ y un tamaño del efecto o nivel de significancia práctica muy pequeño cuyo valor es $(r = .047)$.

Esto concuerda con lo propuesto por Jackson (2019) quien plantea en su investigación que el compromiso institucional proviene de fuentes tales como las características personales, las características del empleo y las experiencias en el trabajo. Concluye que el compromiso institucional podría variar de persona a persona debido a que puede verse afectado por elementos de impacto individual o grupal fuera de la influencia de las organizaciones; sin embargo, estos indicadores suelen ser estables a través del tiempo mientras las condiciones en el lugar de trabajo se mantengan.

Coincide con lo desarrollado por Hurtado (2017) quien plantea en su investigación el estudio de tres tipos de compromiso organizacional, el afectivo (lazos emocionales), el de continuidad (inversiones en tiempo y esfuerzo) y el normativo (creencia en la lealtad) basados en los estudios de Meyer y Allen de 1991, confirmando nuevamente que dichas características individuales influirán en

la manifestación de los comportamientos de cada trabajador, manteniendo resultados similares a través del tiempo.

Concuerda también con Mathieu y Zajac (1990), quienes en sus investigaciones proponen dividir el compromiso organizacional en dos facetas: compromiso actitudinal (identificación de una persona con una empresa) y compromiso calculador (relación debido a la inversión de tiempo de servicio), siendo que cada trabajador cuenta con características distintas, las cuales pueden influir de persona a persona en los índices de compromiso, manteniéndose resultados similares en el tiempo mientras las condiciones laborales se sostengan.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se plantea que no existen diferencias significativas en la competencia laboral adaptabilidad al cambio entre personal administrativo y docente. De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, se puede afirmar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral entre ambos grupos expresado en una $(U = 7526, p > .05)$ y un tamaño del efecto o nivel de significancia práctica muy pequeño cuyo valor es $(r = .036)$.

Esto concuerda con lo desarrollado por Alberola (2019) quien propone en su estudio definir la adaptabilidad al cambio como una propiedad cognitiva relacionada con el mecanismo de la homeostasis psicológica buscada y esperable en todo individuo. Para ello las personas generan cambios cognitivos y/o conductuales como consecuencia de los cambios producidos en el entorno con el fin de mantener la estabilidad emocional y el equilibrio psicológico, concluyendo que el nivel de desarrollo de la competencia se mantiene a través del tiempo ante la ausencia de factores externos o internos que impliquen una nueva adaptación significativa.

Coincide también con López (2018) quien en su investigación define la adaptabilidad al cambio como una competencia que aporta versatilidad de comportamiento y facilidad para cambiar el comportamiento propio con el fin de alcanzar objetivos comunes. Concluye que los trabajadores buscan adquirir nuevas habilidades para adaptarse con facilidad a los retos como una forma de

supervivencia que se mantiene establemente desarrollada mientras las condiciones del entorno se mantengan.

En esa misma línea se ubica lo propuesto por Builes, Manrique y Henao (2017) quienes en su investigación proponen que la adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de los sujetos para influir en su entorno, dominarlo y participar en la creación de cambios para lograr adaptación. Tomando como referencia los estudios de Hartmann de 1987, concluyen que esto no responde a factores sociolaborales, sino a las necesidades de adecuación con el mundo que los rodea, con lo cual, en la medida que las condiciones sociales o laborales se mantengan, el nivel de desarrollo de la competencia también será conservada.

Se ajusta también a lo desarrollado por Candel (2012), quien al estudiar las competencias laborales predictoras del desempeño en una empresa del sector servicios, descubre una correlación significativa entre ambas variables, destacando entre ellas la adaptabilidad al cambio como una de las competencias laborales que, al estar convenientemente desarrollada, conservó su performance a través del tiempo y contribuyó con la adecuada marcha de la organización.

Con respecto a la tercera hipótesis específica, se plantea que no existen diferencias significativas en la competencia laboral vocación de servicio entre personal administrativo y docente. De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, se puede afirmar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral entre ambos grupos expresado en una ($U = 7479$, $p > .05$) y un tamaño del efecto o nivel de significancia práctica muy pequeño cuyo valor es ($r_{rb} = .042$).

Esto concuerda con lo desarrollado por Rand (2020), quien en su investigación define a la vocación de servicio como una virtud que tiene la característica de ser innata, concebida como una demanda interna que no se puede adquirir por medio del aprendizaje pero que sí se puede fomentar en la familia y las organizaciones independientemente de un grado académico o condición laboral, el cual, convenientemente desarrollado tiende a prevalecer en el tiempo mientras las condiciones internas y externas se conserven.

Coincide con lo planteado por López (2019) quien en su estudio sobre la vocación de servicio en el sector público en Colombia, destaca al referirse al Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, publicado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) que la vocación del servicio aparece como un atributo natural de las personas que laboran para la administración pública, además de ser estable en el tiempo en la medida en que las condiciones objetivas de trabajo sean factores determinantes para su desarrollo.

Se ajusta también a lo propuesto por Cadalzo et al (2016), quienes al estudiar las competencias organizacionales y de procesos en una empresa del sector biofarmacéutico, destacan entre ellas la orientación al servicio como una de las competencias laborales que, al estar convenientemente desarrollada y alineada a los procesos clave, conservó su ejecución a través del tiempo y contribuyó con la marcha de la organización.

Concuerda también con Navarro (2016) quien al estudiar la vocación de servicio la definió como una inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades ajenas, siendo un concepto aplicable a cualquier oficio. Esto implica que la motivación se basa en la satisfacción de los clientes internos o externos. Considera además que no siempre está relacionado con el trabajo remunerado, sino con actividades que se realizan de manera altruista y con espíritu solidario, por lo que en un contexto laboral se mantiene constante con el tiempo y puede ser desarrollada.

Coincide también con lo planteado por Mayorga (2015) quien desarrolló una investigación sobre la planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional en una empresa de servicios, destacando entre ellas la vocación de servicio como una de las competencias laborales que favorecen al buen desenvolvimiento de la organización, y que al desarrollarse adecuadamente se puede mantener en altos estándares de ejecución a través del tiempo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. No existen diferencias estadísticamente significativas en las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
2. No existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral compromiso institucional del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
3. No existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral adaptabilidad al cambio del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana
4. No existen diferencias estadísticamente significativas en la competencia laboral vocación de servicio del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.
5. El entendimiento de los resultados permitirá a la institución desarrollar una formación basada en competencias, la cual favorecerá los procesos de aprendizaje, la implementación de programas de capacitación pertinentes y flexibles, y una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos. El personal administrativo y docente reconocerán más fácilmente lo que se espera de ellos y podrán contribuir mejor a las metas de la universidad.
6. Este enfoque aclara notablemente el panorama de la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no solamente sobre los grados académicos, sino sobre las competencias laborales demostradas. Mejora la precisión para determinar el nivel de ajuste y potencial de una persona para diferentes trabajos, de tal forma que los planes de desarrollo puedan relacionarse mejor con las áreas donde realmente se necesita.

Recomendaciones

1. Se propone mantener los programas anuales de desarrollo de competencias laborales en el personal administrativo y docente, a fin de sostener y mejorar los índices registrados en cada una de las competencias a través de los años. Ello implica

mantener actualizados los contenidos y disponer de herramientas tecnológicas que permitan a los trabajadores tener acceso a contenidos relevantes.

2. Se sugiere entrenar en técnicas de coaching, mentoring y tutoría a los líderes y referentes de la organización para que complementen en forma permanente el desarrollo de las competencias laborales de sus equipos a cargo, enfatizando la retroalimentación efectiva en los procesos de evaluación de desempeño.
3. Se propone el estudio de la variable no solamente en empresas privadas o públicas, sino también en instituciones castrenses, colegios, institutos tecnológicos, instituciones con particulares índices de desempeño y productividad y en todo tipo de organización en donde el estudio de las competencias laborales sea necesario, útil e interesante describir.
4. Se recomienda la implementación de estudios longitudinales, ya que esto se convertiría en una útil herramienta para la evaluación de la condición de las competencias laborales a través del tiempo. Permitiría a las organizaciones evaluar la evolución y efectividad de sus planes de desarrollo e identificar fortalezas y oportunidades de mejora, para que a partir de ello se propongan correcciones o acciones de mantenimiento.
5. Se sugiere incrementar el número de investigaciones relacionadas a nuestra variable de estudio y muestra; toda vez que el personal administrativo y docente de las universidades es responsable (directa e indirectamente) de la formación superior de los jóvenes que deciden iniciar una carrera profesional, quienes en el mediano y largo plazo ocuparán posiciones de liderazgo en nuestra sociedad tanto en entidades públicas como privadas.
6. Se propone correlacionar las dimensiones de nuestra variable con otras, tales como el clima y cultura organizacional, la productividad, el ausentismo, la rotación, etc., a fin de profundizar su conocimiento y eventualmente encontrar algún resultado que rechace las hipótesis direccionales que al respecto se han establecido.
7. Se recomienda que, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se puedan alinear los procesos de recursos humanos de la citada universidad, siendo que las competencias laborales de adaptabilidad al cambio, vocación de servicio e identificación institucional sean incluidas en las descripciones de puesto, en el diagnóstico de necesidades de capacitación, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial y líneas de carrera, política de compensaciones, entre otros,

así como para la toma de decisiones de continuidad, renovación o promoción de los trabajadores, haciendo de ello una práctica continua.

8. Finalmente, se sugiere tomar en cuenta que todo esfuerzo encaminado hacia la consecución de elevar los niveles de las competencias laborales favorecerá la creación de condiciones óptimas para el desarrollo de las organizaciones, motor de toda sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral*. Tesis de grado no publicada. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alarcón, R. (1991). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Alberola, J. (2019). La adaptación al cambio según la psicología. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/la-adaptacion-al-cambio-según-la-psicologia-4380.html>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica.
- Alvarez, D. (2012). La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(14),45-57.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista de Contaduría y Administración*, N° 200, enero marzo 2001.
- Ayobami, P. y Adeniran, K. (2013). Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Health Workers in Ekiti State. Recuperado de <http://www.sciepub.com/reference/6967>
- Barrascout, E. (2012). *Vital resource: The only element that emerges strong and irreplaceable for any company, despite technology and globalization*. Tesis de grado no publicada. Atlantic International University, Hawaii.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*, 27(2), 457-472.
- Bisquerra, R. (1989) *Métodos de Investigación Educativa*. CEAC: Barcelona.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. Canadá: John Wiley y Sons
- Bozeman, D.P y Perrewé, P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionn - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173
- Bravo, L., Valenzuela, A. Ramos, P. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/index.html>
- Builes, I., Manrique, H., Henao, C. (2017). Individuación y adaptación: Entre determinaciones y contingencias. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18153284002.pdf>
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M. y otros (2016). Determinación de las Competencias Organizacionales y de Procesos en un Centro del Sector Biofarmacéutico. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2016000300003&lang=es
- Cadavid, J. (2018). *Formas de adaptación al cambio organizacional de un grupo de jefes de la industria automotriz*. Tesis de Doctorado. Universidad EAFIT, Colombia.
- Cano, E. (2015). *Las rúbricas como instrumento de evaluación de competencias en educación superior: ¿uso o abuso?* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56741181017.pdf>
- Castañón, A. (2001). Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/256829817/Medir-El-Compromiso-y-La-Satisfaccion-de-Los-Equipos-de-Trabajo>

- Cejas, E. y Pérez J. (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.html>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR (2002) (a). Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR (2002) (b). *Boletín técnico interamericano de formación profesional. Competencia laboral y valoración del aprendizaje*. Montevideo: Autor.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2016) - CINTERFOR (c). *Estrategia de anticipación de las necesidades formativas frente a las brechas de competencias*. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/nota2-oitcinterfor
- Chan, W. y Maygorne, R. (2018). *La estrategia del océano azul*. Mexico: Conecta
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: McGraw Hill
- Clímaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es&tlng=es
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey: LEA.
- Cuya, D. (2015). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. España: Pearson
- Delamare, F. y Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Dess, G., Lumpkin, A. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. España: McGraw Hill
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Fernández-Salineró, M.C. (2006). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-153.
- Ferrera, J. (2020). Vocación de servicio: Significado, satisfacción ajena, valor y marco religioso. Recuperado de: <https://significado.com/vocacion-de-servicio/>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.
- Ghasemi, A. y Zahedias, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2) 486-489.
- Gimbert, X. (2017): *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid: Deusto.
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Tesis de grado no publicada. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hay Group (2007). *Las competencias. Clave para una gestión integrada de los RR.HH.* España. Editorial Deustuo.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista P. (2008). *Metodología de la Investigación.* México: Mc. Graw Hill.
- Holsblat, R. (2014). The Relationship between Commitment to the Organization, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190730114000857>
- Hurtado, M. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1
- Instituto Andaluz de Tecnología (2008). *Gestión de Competencias basada en procesos.* España: Autor.
- INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Clasificador Nacional de Ocupaciones. Lima: Autor.
- Jackson, N. (2019) Antecedents and outcomes of organizational commitment. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327021536_Organizational_Commitment_Antecedents_and_Outcomes
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento.* México: Prentice Hall
- Johnson, G. (2010): *Fundamentos de la Estrategia.* España: Pearson Educación.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral.* España: Gestión 2000
- Kuzma, E., Dolveira, L. y Silva, A. (2017). Competencias para la Sostenibilidad Organizacional: Una Revisión Sistemática. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700428&lang=es
- Le Boterf, G. (2018). *Desarrollo e implementación de competencias: cómo invertir en profesionalismo y habilidades.* París: Eyrolles.
- Levy-Leboyer, C. (1997) (a). *Gestión de las Competencias.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2011) (b). *Evaluación de Personal.* París. Editions d'Organisation
- Llado, D., Sanchez, L. y Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral.* Indiana: Palibrio
- López, J. (2018). La adaptación al cambio, un indicador de liderazgo profesional. Recuperado de: <https://coderslink.com/talento/blog/que-es-la-adaptabilidad-en-el-trabajo-y-como-lograrla/>
- López, O. (2019). Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. Recuperado de: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articles/CA/32-58%20\(2019-I\)/20560207007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articles/CA/32-58%20(2019-I)/20560207007/)
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 208, 272-294.
- Medina, L., y González, L. (1998). La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional. Recuperado de <http://copsa.cop.es/congresoiberia/base/trabajo/orgr36.htm>.
- Merino, C. y Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología*, 25(1) 169-172.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity whit quantitative, qualitative and mixed methods.* Thousand Oaks: Sage.
- Navarro, J. (2016). Vocación de servicio – Definición, concepto y qué es. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/vocacion-de-servicio.php>

- Ortiz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Revista Polo del Conocimiento. (Edición núm. 6) Vol. 2, No 4*
- Perez, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3701384>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Deustuo
- Quintero, J. (2010). Competencias Laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Revista Duazary, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 274-281*
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512156323010>
- Rand, A. (2020). *Himno*. España: Deustuo.
- Razali, N. y Wah, Y. (2011) Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics, 2(1) 21-33.*
- Reynoso, A. y Kovacevic, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall.
- Rodríguez, K. y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios, (87),79-101. ISSN: 0120-8160.*
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba, B. y Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301603>
- Salazar, B., Olguín, C. y Muñoz, Y. (2019). Competencias genéricas en la educación superior: una experiencia en la Universidad del Bío-Bío, Chile. *Revista Venezolana de Gerencia, 24(87),807-825. ISSN: 1315-9984.*
- Sallan, J., Simo, P., Fernandez, V. y Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, pp. 15-28*
- Saracho, J. (2014). *Gestión por competencias*. Chile: RIL Editores.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial
- Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior. Recuperado de http://www.ucv.ve/fileadmin/userupload/vrac/documentos/CurricularDocumentos/Evento/Ponencias6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf.
- Shapiro, J. (s.f.). Herramientas de Planificación Estratégica. Recuperado de <https://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley y Sons, Inc.
- Valcazar, E. (2019). Las Competencias del Docente de Posgrado. Un Estudio Comparativo en Cuatro Maestrías Especializadas desde la Percepción de los Estudiantes. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2415-09592019000100011&lang=es>
- Vasquez, C. (2019). ¿Qué es la adaptabilidad en el trabajo y cómo lograrla? Recuperado de: <https://coderslink.com/talento/blog/que-es-la-adaptabilidad-en-el-trabajo-y-como-lograrla/>

- Werther, W. y Davis, K. (2019). *Administración del Capital Humano. España*: McGraw-Hill
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.

ANEXOS

ANEXO 1
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO		
DECLARACIÓN DEL GRADUANDO		
Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)		
Rodríguez Cornejo, Juan Carlos		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
	Noviembre, 2020	
Firma del graduando	Fecha	

ANEXO 2

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN		
DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN		
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:		
Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.		
el mismo que es realizado por el Sr. / Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):		
Rodríguez Comejo, Juan Carlos		
en condición de estudiante – investigador del Programa de:		
Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos		
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.		
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:		
Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:	Cargo del Jefe/Responsable del área:	
Sugano Sato, Susana	Gerente de Gestión de Personas	
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular:	Correo electrónico de la empresa:	
988-888-125	susana.sugano@gmail.com	
 Firma	Noviembre, 2020 Fecha	

ANEXO 3
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables
<p>Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana</p>	<p>Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparar la competencia compromiso institucional en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 2. Comparar la competencia adaptabilidad al cambio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 3. Comparar la competencia vocación de servicio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 	<p><u>General</u> Existen diferencias significativas en las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p> <p><u>Específicas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de compromiso institucional en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 2. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de adaptabilidad al cambio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 3. Existen diferencias significativas en la competencia laboral de vocación de servicio en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias laborales 2. Planeamiento estratégico
<p style="text-align: center;">Problema</p>				
<p>¿Cuál es la comparación que existe entre las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>				

ANEXO 4
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítem
Competencias laborales	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral claramente identificada. Una sumatoria de conocimientos, actitudes, valores y habilidades desarrollables en ciertas situaciones, los cuales son medibles y asociadas a un excelente desempeño. (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional [CINTERFOR], 2016).	<p>Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.</p>	Comportamientos asociados a la gestión institucional	1,2,3,4
			Comportamientos asociados al área de trabajo	5,6,7,8
			Comportamientos asociados al puesto de trabajo	9,12,11
		<p>Adaptabilidad al cambio: Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.</p>	Comportamientos asociados a la gestión institucional	12,13,14,16
			Comportamientos asociados al área de trabajo	15,17
			Comportamientos asociados al puesto de trabajo	18,19,20
		<p>Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo) y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.</p>	Comportamientos asociados a la gestión institucional	21,22,23
			Comportamientos asociados al área de trabajo	24,25
			Comportamientos asociados al puesto de trabajo	26,27,28

ANEXO 5

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

Periodo de evaluación :
 Apellidos y nombres del evaluado(a) :
 Cargo del evaluado(a) :
 Categoría del evaluado(a) : Administrativo () Docente ()
 Apellidos y nombres del evaluador(a) :
 Cargo de evaluador(a) :

INSTRUCCIONES

A continuación Ud. encontrará un listado de competencias laborales que deberán ser evaluadas. Para ello se le solicita marcar con un X el cumplimiento que mejor describa el desempeño de su subordinado en el centro de trabajo.

Competencia	Comportamientos	Cumplimiento	
		Si	No
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas	1 Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios, en su calidad de responsable de la dirección de la universidad.		
	2 Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.		
	3 Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		
	4 Posee la capacidad de supera los resultados definidos en el planeamiento estratégico, en su calidad de responsable de la dirección de la universidad		
	5 Demuestra capacidad para cumplir los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.		
	6 Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.		
	7 Evidencia capacidad para motivar a todas las personas de su área de trabajo, invitándolos a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.		
	8 Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		
	9 Demuestra capacidad para cumplir los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto de trabajo.		
	10 Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.		
	11 Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo		
Adaptabilidad al cambio: Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	12 Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo		
	13 Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.		
	14 Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores		
	15 Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.		
	16 Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas		
	17 Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.		
	18 Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.		
	19 Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.		
	20 Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias		
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	21 Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.		
	22 Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional.		
	23 Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.		
	24 Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo.		
	25 Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.		
	26 Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.		
	27 Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo.		
	28 Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.		

% de cumplimiento	
-------------------	--

Firma del evaluador

Firma del evaluado

ANEXO 6

REFERENCIA DE JUECES

- Juez N° 1: Susana Sugano Sato
Magister en Administración de Empresas
Directora del Área Académica de Factor Humano y Gestión Pública
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Perú

- Juez N° 2: Johana Caro Guevara
Postgrado en Desarrollo Organizacional y Habilidades Gerenciales
Gerente de Cultura y Desarrollo Organizacional
Camposol - Perú

- Juez N° 3: Luisa Vicky Villajuan Reyes
Magister en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos
Jefe de Selección y Desarrollo
La Grama – Perú

- Juez N° 4: Andrea Flores Nizama
Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas
Jefe Corporativo de Desarrollo
Asociación Peruano Japonesa – Perú.

- Juez N° 5: Juan D´Angelo Ramos Saro
Magister en Organización y Dirección de Personas
Docente
Universidad Marcelino Champagnat – Perú

- Juez N° 6 Victor Manuel Andrade Garcia
Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas
Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo Organizacional
Prosegur – Perú.

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 1

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Susana Sugano Sato

Formación académica (pregrado y posgrado): Administradora. Magister en Administración

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 20 años

Cargo actual: Directora Académica de Factor Humano de la Escuela de Postgrado

Institución: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	4	4	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	3	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	3	4	4	4	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	3	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	4	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	3	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	3	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Sugano Sato, Susana

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 2

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Johana Caro Guevara

Formación académica (pregrado y posgrado): Psicóloga. Postgrados en Desarrollo Organizacional y Habilidades Gerenciales

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 15 años

Cargo actual: Gerente de Cultura y Desarrollo Organizacional

Institución: Camposol

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	4	4	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	4	4	4	4	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	3	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	4	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	3	4	4	3	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	4	4	3	4	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Caro Guevara, Johanna

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 3

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Luisa Vicky Villajuan Reyes

Formación académica (pregrado y posgrado): Psicóloga. Magister en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 10 años

Cargo actual: Jefe de Selección y Desarrollo

Institución: La Grama

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	3	4	4	4	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	3	3	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	3	4	4	4	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	3	3	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	3	3	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	3	3	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	4	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Villajuan Reyes, Luisa Vicky

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 4

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Andrea Flores Nizama

Formación académica (pregrado y posgrado): Psicóloga. Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 15 años

Cargo actual: Jefe Corporativo de Desarrollo

Institución: Asociación Peruano Japonesa

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	3	3	3	4	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	3	3	3	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	3	3	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	3	4	4	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	4	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	3	3	3	3	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	3	3	3	3	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	3	3	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	3	3	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	3	3	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	4	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	3	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	3	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Flores Nizama, Andrea

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 5

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Juan D’Angelo Ramos Saro

Formación académica (pregrado y posgrado): Psicólogo Magister en Organización y Dirección de Personas

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 14 años

Cargo actual: Docente

Institución: Universidad Marcelino Champagnat

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	3	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	4	4	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	4	4	3	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	3	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	4	3	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	3	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	4	4	4	4	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	4	4	4	3	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	4	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	4	4	3	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	4	4	4	4	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Ramos Saro, Juan D'Angelo

EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

Juez N° 6

Estimado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el siguiente instrumento:

Rúbrica “Evaluación de Competencias del Personal Administrativo y Docente”

Los cuales forman parte de la investigación cuyo título es Comparación de las competencias laborales del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de los recursos humanos como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Victor Manuel Andrade Garcia

Formación académica (pregrado y posgrado): Ingeniero de Sistemas. Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Áreas de experiencia profesional: RRHH

Tiempo de experiencia: 15 años

Cargo actual: Jefe Corporativo de Desarrollo Organizacional

Institución: Prosegur

Objetivo de la investigación:

Comparar las competencias laborales en el Año 1 y Año 2 del personal administrativo y docente en función al planeamiento estratégico de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Objetivo del juicio de expertos:

Evaluar validez de constructo y contenido de la rúbrica

De acuerdo con los siguientes indicadores:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. Bajo nivel de cumplimiento	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Cumple con el criterio	Se podrían incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel de cumplimiento	Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no es claro
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
	3. Cumple con el criterio	Se requiere una modificación muy específica de alguno de los términos del ítem
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Cumple con el criterio	El ítem tiene una relación aceptable con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. Bajo nivel de cumplimiento	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Moderado nivel de cumplimiento	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Cumple con el criterio	El ítem es relativamente importante y suficiente
	4. Alto nivel de cumplimiento	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Califique cada uno de los ítems que a continuación se señalan, según corresponda:

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Compromiso institucional: Capacidad y disposición para demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional, más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	Genera en todos los integrantes de la universidad la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	4	3	3	4	
	Motiva a todas las personas de la universidad a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	3	3	4	4	
	Es un referente en la universidad y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	3	3	3	3	
	Supera los resultados como responsable de la dirección de la universidad	4	4	4	3	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su área de trabajo.	4	4	4	4	
	Genera en todos los integrantes de su área de trabajo la capacidad de sentir la visión, misión, valores y estrategia como propios.	3	3	3	3	
	Motiva a todas las personas de su área de trabajo a obrar con respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	3	4	4	4	
	Es un referente en su área de trabajo en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	4	4	3	3	
	Supera los resultados fijados para su puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con su puesto.	4	4	4	4	
	Demuestra respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas.	4	4	4	4	
	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	3	3	3	3	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Adaptabilidad al cambio Capacidad y disposición para modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	Demuestra capacidad para diseñar la estrategia y las políticas de la universidad destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización , tanto interno como externo	4	4	3	3	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de la universidad en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	4	3	3	3	
	Evidencia capacidad para conducir la universidad en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para promover en otros integrantes de su área de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4	3	3	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su área de trabajo en fortalezas	4	4	3	4	
	Evidencia capacidad para conducir su área de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias y dando aliento a los miembros del equipo.	4	4	3	4	
	Demuestra en su puesto de trabajo la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	3	3	3	4	
	Posee capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades de su puesto de trabajo en fortalezas.	4	3	4	3	
	Evidencia capacidad para conducirse en su puesto de trabajo en épocas difíciles, anticipándose a las tendencias	4	4	4	4	

Competencia	Ítem	Suficiencia	Coherencia 4	Relevancia	Claridad	Observaciones
Vocación de servicio: Capacidad y disposición para ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del cliente (interno o externo), y por ende a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	Demuestra capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.	4	4	4	4	
	Posee capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional .	4	4	4	4	
	Evidencia capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	3	4	4	3	
	Demuestra capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades dentro del alcance de su área de trabajo .	4	3	3	3	
	Posee capacidad para proponer en su área de trabajo acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades.	4	4	4	3	
	Evidencia capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	4	4	4	4	
	Demuestra capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo), como parte de las funciones de su puesto de trabajo .	4	4	4	4	
	Posee capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos y externos, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan	3	3	3	3	

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada?

Sí

No

¿Cuál? _____



Firma del Juez Evaluador

Apellidos y nombres: Andrade Garcia, Victor Manuel