



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

COMPETENCIAS DE LAS METODOLOGÍAS
ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
PERIODO 2015 – 2020

Autor, PERCY MORAN PAICO

TUMBES, PERÚ

2018

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Percy Morán Paico, declaro que:

Los resultados reportados en este trabajo de investigación, son producto de mi propio trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, puntualizo que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, asevero que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaro, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de mi propio esfuerzo con la orientación y apoyo de mis asesores de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

Br. PERCY MORAN PAICO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, a los veinticinco días del mes de julio del año dos mil dieciocho, a las 19.00 horas, en AUDITORIO FOCALIZO CIENCIAS ECONOMICAS, se reunieron los miembros del Jurado designados con Resolución Directoral N° 0104-2016/UNTUMBES-EPG-D, Dr. MANUEL ERNESTO PAZ LOPEZ - Presidente; Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ Secretario; Dr. JOSE MODESTO CARRILLO SARANGO - Miembro; y con Resolución Directoral N° 071-2018/UNTUMBES-EPG-D se fijó la fecha de sustentación y defensa de la tesis de maestría: **COMPETENCIAS DE LAS METODOLOGIAS ESTRATEGICAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL AREA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES PERIODO 2015-2020**; presentado por el egresado del Programa de Maestría en Administración y Gestión Empresarial **PERCY MORAN PAICO**, asesorado por el **Mg. ORLANDO SIGIFREDO ECCA LOPEZ**.

Concluida la exposición y sustentación, absueltas las preguntas y efectuadas las observaciones, lo declaran: APROBADO POR UNANIMIDAD, dando cumplimiento al Art. 29° del Reglamento de Investigación con fines de Graduación en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 20.00 horas, se dio por concluido el acto académico, y dando conformidad se procedió a firmar la presente acta en presencia del público.

Tumbes, 25 de julio de 2018.


Dr. MANUEL ERNESTO PAZ LOPEZ
Presidente


Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ
Secretario


Dr. JOSE MODESTO CARRILLO SARANGO
Miembro

C.c. Jurado de Proyecto de Tesis (3), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

RESPONSABLES

Br. PERCY MORAN PAICO

EJECUTOR

Mg.. ORLANDO SIGIFREDO ECCA LÓPEZ

ASESOR

JURADO DICTAMINADOR

Dr. MANUEL ERNESTO PAZ LOPEZ

PRESIDENTE

Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ

SECRETARIO

Dr. JOSE MODESTO CARRILLO SARANGO

MIEMBRO

CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teórico-científicas.....	24
2.3. Definición de términos básicos.	38
3. MATERIAL Y MÉTODOS.....	41
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	41
3.2. Población, muestra y muestreo.	41
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.4. Procesamiento y análisis de datos.....	43
4. RESULTADOS.	45
5. DISCUSIÓN.....	50
6. CONCLUSIONES.....	53
7. RECOMENDACIONES.....	54
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	55
9. ANEXOS.....	57

RESUMEN

Es evidente que hoy lo único dinámico que existe en el mundo es el cambio, fenómeno veloz, múltiple y muchas veces devastador, con poderoso impacto e influencia en las organizaciones, y, en función con esta circunstancia queda sólo un paradigma de sobre vivencia: cambiar, mejorar e innovar. Muchos funcionarios y directivos se sitúan adentro de los procesos de antaño y sentimientos internos que traban el futuro institucional, lo construido así en desalentador. Este comportamiento ejecutivo ha determinado las organizaciones y los engendrados malestares sociales. Desempeño, es definido como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser evaluadas en términos de contribución a las metas de las instituciones. En ese sentido se relacionan con la rentabilidad, eficacia y productividad. Ante ello, surge la imperiosa necesidad de investigar con precisión la forma cómo se desarrolla el área Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, su factor humano y la forma cómo mejorar el desempeño laboral. El presente trabajo, es una investigación de diseño no experimental, de corte transeccional, de nivel explicativa y de tipo cuantitativa. Se aplicó una encuesta con 24 preguntas en escala de Likert a la población comprendida por los 165 trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. El 25% de los trabajadores tiene un desempeño laboral alto, el 26% de ellos presentan un calificativo de bueno en lo referente a las competencias metodológicas estratégicas. La investigación concluye que los trabajadores tienen un desempeño laboral alto y un calificativo de bueno para el cuartil superior de los trabajadores nombrados de esta casa de estudios superiores.

Palabras clave: Desempeño laboral, competencias metodológicas, estratégicas, conocimiento, habilidades y actitudes

ABSTRACT

It is evident that today the only dynamic that exists in the world is change, a fast, multiple and often devastating phenomenon, with powerful impact and influence in organizations, and, depending on this circumstance, there is only one paradigm of survival: change, Improve and innovate. Many officials and managers are situated within the processes of yesteryear and internal feelings that block the institutional future, thus constructed in disheartening. This executive behavior determined the organizations and generated social disasters. Performance is defined as those actions that are relevant to achieve the objectives of the organization and that can be measured in terms of contribution to the goals of the institutions. In that sense they are related to profitability, efficiency and productivity. Faced with this, there is an urgent need to investigate precisely how the administrative area of the National University of Tumbes develops, its human factor and how to improve work performance. The present work is an investigation of non-experimental design, of transectional cut, of explanatory level and of quantitative type. A survey was applied with 24 questions on a Likert scale to the population comprised of the 165 workers named from the National University of Tumbes. 25% of workers have a high job performance, 26% of them have a good qualification in terms of strategic methodological skills. The research concludes that the workers have a high work performance and a good qualification for the upper quartile of the workers named in this house of higher studies.

Key words: Work performance, strategic methodological competences, knowledge, skills and attitudes

1. INTRODUCCIÓN.

Es evidente que hoy lo único dinámico que existe en el mundo es el cambio, fenómeno veloz, múltiple y muchas veces devastador, con poderoso impacto e influencia en las organizaciones, y, en función con esta circunstancia queda sólo un paradigma de sobre vivencia: cambiar, mejorar e innovar. Muchos funcionarios y directivos se sitúan adentro de los procesos de antaño y sentimientos internos que traban el futuro institucional, lo construido así en desalentador. Este comportamiento ejecutivo ha determinado las organizaciones y los engendrados malestares sociales.

Los estudiosos de la administración están de acuerdo que el factor humano con respecto al desempeño laboral en las empresas se ha convertido en el recurso estratégico y eje principal de las operaciones comerciales, como ventaja competitiva de mayor valor diferencial, motivo por el cual lo que deben exigirse los empresarios es la competitividad y la globalización propias del mercado actual; sin embargo, muchas medianas empresas no lo valoran y tienen el pensamiento de que los puestos de trabajo deben ser ocupados por personas de su entorno, ya sea familiar o amical, dejando de lado el conocimiento y la experiencia necesaria para desempeñar dichos puestos, motivo por el cual no se logra una estabilidad en el sistema de relaciones laborales, ni en los objetivos diseñados. El área administrativa de recursos humanos, como indistintamente se ha llamado en cada organización, comprende todo lo referente a la participación de la persona frente a la empresa; difiere de lo que se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. "En el área administrativa la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen en más de la mitad de su vida. Conociendo que el trabajador es el factor más importante con el que cuenta la organización, es necesario brindarles las mejores condiciones de trabajo para que se sientan satisfechos con su puesto e impulsen a alcanzar el éxito de la

organización que los alberga”. Actualmente se valora más su desempeño, motivación y preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad organizacional. Todas las empresas están fundamentadas en su personal como es el caso de la Universidad Nacional de Tumbes (UNTUMBES). El hombre ya no es tratado como tal, sino que es más valorado por sus conocimientos, habilidades, aportes intelectuales y preparación y capacitación en la obtención de metas y objetivos al interior de la organización. Es decir, que el hombre pasó de ser un gran colaborador de la organización y se ha convertido en parte fundamental de la solución de los problemas.

La presente investigación a desarrollar tiene que ver con “metodologías estratégicas orientadas a la mejora del desempeño laboral en la institución universitaria. Se encargará de analizar un proceso importante para toda la Universidad, el cual consiste en determinar el uso de las metodologías de autoeficacia que mejoren las competencias de las personas responsables de la gestión Administrativa, tanto el ingreso adecuado de su potencial como persona, como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos actualizados hacia los desafíos del momento; su promoción y relación de atributos personales influirá en el mejoramiento de la cultura organizacional dentro de los procesos en la eficacia personal, las tendencias se orientan en determinar el proceso corporativo, el proceso afectivo, el proceso motivacional, el proceso de selección para adquirir muchas formas de mejorar resultados exitosos.

Ante estos desafíos y retos del entorno es necesario que se haga la mejor selección posible porque de lo contrario se generará frustración, tanto para la institución que al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo empleado o a reubicarlo en otro cargo; como para el empleado mismo, que se verá enfrentado a un fracaso y a cambios en su conducta laboral. Entendiéndose al desempeño como acciones laborales que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser

medidas y/o evaluado en términos de contribución a las metas de las instituciones. En ese sentido se relacionan con la rentabilidad, eficacia y productividad. Ante ello, surge la imperiosa necesidad de investigar con precisión la forma cómo se desarrolla el área Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, su factor humano y la forma cómo mejorar el desempeño laboral.

La investigación plantea la formulación del problema:

¿Las competencias de las Metodologías Estratégicas mejoran el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, Periodo 2015 – 2020?

Como problemas específicos tenemos:

1. ¿Cómo la dimensión conocimiento mejora el desempeño laboral del área administrativa en la universidad?
2. ¿Cómo la dimensión habilidades mejora el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad?
3. ¿Cómo la dimensión actitudes mejora el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad?

Siendo su hipótesis general:

“Las competencias de las metodologías estratégicas mejoran significativamente el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes Periodo 2015 – 2020”.

Las hipótesis específicas:

1. La dimensión conocimiento mejora de manera significativa el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad.
2. La dimensión habilidades mejora de manera significativa el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad
3. La dimensión actitudes mejora de manera significativa el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad.

Planteándose como objetivo general para la investigación:

Determinar las competencias de las metodologías estratégicas que mejoran el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes Periodo 2015 – 2020.

Los objetivos específicos:

1. Describir como la dimensión conocimiento mejora el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad.
2. Describir como la dimensión habilidades mejora el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad.
3. Describir como la dimensión actitudes mejora el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad

La justificación de los problemas planteados tenemos, El factor humano es el recurso núcleo de cualquier organización públicas o privadas, debido a que el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos en sus instrumentos de gestión; El trabajador representa el activo más importante con que cuenta nuestra organización, su buena formación genera una ventaja competitiva. Toda organización debe contar con metodologías estratégicas, que se oriente a mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un programa de evaluación del desempeño, que supervise y capacite a su personal, orientándolos al rendimiento con eficiencia mantenerlos integrados tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento e identificación con la organización. Cabe señalar que con la presente investigación se espera contribuir, a mejorar el desempeño laboral y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través “metodológicas estratégicas para mejorar el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Tumbes área- administrativa. Las competencias tienen por finalidad: a). Orientar el desempeño a través de la definición de los

comportamientos requeridos por la organización, b). Controlar riesgos, cada objetivo será logrado en el corto plazo en consecuencia la oportuna decisión evitará cualquier acción de comportamientos inapropiados que afecten el desempeño organizacional; y c). Explicar los desvíos del logro de objetivos mediante la identificación de comportamientos disfuncionales del colaborador o grupos de colaboradores.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes.

Guzmán (1999) en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” en el que:

Empleó un tipo de investigación documental, estudio las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

Rodríguez. (2002), en su tesis de grado, titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño“, determinó que:

Cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones, Su relación con la presente investigación es que refleja las razones porque puede fracasar la evaluación del desempeño.

Por otro lado, **Contreras, N. (2000)**, en su tesis de grado, titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía.”, resalta:

La necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Referida con la temática actual porque refleja que a

través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Lefcovich, (2005), en su trabajo de investigación titulada “Recreatividad de los procesos de la empresa La reingeniería del siglo XXI”. Según el autor señala que:

La recreatividad no es otra cosa que la búsqueda de la creatividad y la innovación con el objeto de mejorar y enriquecer ostensiblemente los procesos y actividades de la empresa. Para lograr esto se necesita el trabajo en equipo para superar a la competencia. Esta recreatividad debe ser entendida como una re-creación de los procesos, o sea un volver a crearlos, a los efectos de hacerlos más eficientes y eficaces, de manera tal de generar el mayor valor agregado para los consumidores, algo que tendrá lugar mediante niveles de satisfacción superiores a las expectativas. En esta búsqueda de la recreación de los procesos debemos tener la suficiente flexibilidad mental para generar tanto un proceso ideal, como también producir cambios radicales a los procesos ya existentes. Lo importante es evitar de manera obcecada e intransigente insistir en perfeccionar o continuar con actividades y procesos que pueden llegar a ser actualmente tanto innecesarios como improductivos. Señala también que los procesos generadores de servicios no demandados y que consumen recursos, deberán ser eliminados o recreados. Para guiar este proceso de recreación se deben hacer cambios como: el aplanamiento de la estructura de las organizaciones; la promoción por aptitudes; calificación por resultados en trabajos de equipo; capacitación continua; y otorgar mayor poder de actuación a los empleados. Por lo tanto sería muy importante llevar a cabo una recreación de los procesos en la empresa ya que nos permitiría determinar cuáles son los procesos que no están dando resultados y que a la vez limitan el

abastecimiento ideal de insumos en la clínica, para elaborar uno que permita brindar servicios de calidad y con diferenciación de la competencia.

Cieza yTarrillo, (2006). En su trabajo de investigación para optar el título de Contador Público, denominado “Propuesta para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa industrial maíz del norte El Ingeniero SAC”; concluyeron que:

Al asumir la gestión de la empresa maíz del norte “El Ingeniero SAC.” Bajo la propuesta del Balance Scorecard, le facilitara alinear sus actividades estratégicas con su plan estratégico, facilitando el despliegue y desarrollo de la estrategia en forma continua, con este sistema de gestión, la empresa podrá obtener el feedback necesario para encaminar sus esfuerzos de planificación. Esta transparencia y conocimiento proporciona grandes responsabilidades e incentivos basados en datos reales, comparado con juicios subjetivos la medida de la eficiencia de un proceso proporciona una base racional para tomar medidas y seleccionar la prioridad de aquellos procesos que necesitan ser recogidos y mejorados”. La recomendación que se presentan en el trabajo es: elaborado el balance Scorecard la empresa maíz del norte “El Ingeniero SAC.”, Deberá tomar decisiones acertadas en base a la información generada por sus actividades rutinarias, utilizando indicadores que se ajusten a la mejor obtención de los objetivos estratégicos planteados y que permita hacer seguimiento a los principales puntos de interés tales como: Evolución de las ventas, análisis de costos por segmento y operaciones, satisfacción de clientes, recuperación y rentabilidad de capital invertido, nivel de empleo, estabilidad financiera, patrimonial y seguridad de mercado. Este esfuerzo de sistematización debe permitir a la empresa en una segunda fase avanzar hacia el proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación de los

riesgos. De lo cual se puede observar que en este trabajo se plantea una solución para la realidad encontrada, por lo cual es positivo, en nuestra consideración es un trabajo que desarrolla adecuadamente lo que se ha propuesto como objetivo general de la investigación.

Quiñones (2004) en su investigación para optar el Grado de Maestro en Administración de Empresas, denominado “El control con corrección anticipada como sistema de control para mejorar la calidad de Gestión Administrativa de la dirección de Evaluación Académica y registro técnico de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo”; su objetivo general fue:

Analizar la calidad de Gestión Administrativa de la dirección de Evaluación Académica y Registro Técnico de la UPAO, en lo referente al control de sus procesos Administrativos; con respecto a un nuevo marco referencial que integre una síntesis: De planteamiento, teórico directamente relacionados con el modelo de control con corrección anticipada así como también experiencias exitosas en la aplicación del sistema de Gestión educativa; mediante un análisis cuantitativo – cualitativo con el propósito de identificar las causas de las deficiencias y empirismo aplicativo en el uso y aplicación de instrumentos que controlen el desarrollo eficiente de los procesos en la dirección de evaluación Académica y registros técnicos de la definición de un modelo de control para los procesos que se realizan en la Dirección de Evaluación Académica y registro técnico.

Quiñones (2004) en el referido trabajo:

La metodología que empleó es de nivel descriptivo. En su conclusión señala que: “La prueba total de la hipótesis nos lleva a la conclusión de que existe deficiencias en la Gestión Administrativa de la DEART,

principalmente en lo referido al control de los procesos; lo cual se debe entre otros factores, a la incorrecta aplicación de los principios teóricos de la administración en particular a los técnicos de control con corrección anticipada, y también al incumplimiento de la normatividad vigente en la universidad instrumentos que controlen el desarrollo eficiente de los procesos en la Dirección de Evaluación Particular en lo que se refiere al MOF y la directiva de programación, matrícula y ejecución del semestre”. Las recomendaciones que se presentan en el trabajo son: La implementación de un sistema de control con corrección anticipante y el rediseño de los métodos y procedimientos de para controlar las actividades de la área, forman parte del conjunto de recomendaciones a seguir a fin de corregir las deficiencias encontradas durante la investigación. Todos estos cambios, junto con un adecuado proceso de educación y capacitación a las personas encargadas de su uso, ayudaran a mejorar la calidad de la gestión administrativa en dicha área, y en consecuencia, ayudara a la mejora global de la calidad en la gestión educativa de la Universidad Privada Antenor Orrego. De lo cual se puede observar que en este trabajo se plantea una solución para la realidad encontrada, por lo cual es positivo, en nuestra consideración es un trabajo que desarrolla adecuadamente lo que se ha propuesto como objetivo general de la investigación.

Makón (2000). En su trabajo de investigación “El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional”, formuló:

Como objetivo general un Sistema de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional. En sus conclusiones señaló: a) Los modelos de Gestión por Resultados deben suponer mayores grados de flexibilidad en el uso de los recursos y atento al contexto de dificultades fiscales, la Gestión por

Resultados, en tanto mecanismo; b) Los Sistemas de Gestión por Resultados deben contribuir al fortalecimiento de las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos de las organizaciones, vía la reingeniería de procesos, se presenta como un instrumento idóneo a los efectos de asegurar en las organizaciones que suscriban estos acuerdos, la existencia de capacidades internas que aseguren los fines que se persiguen. Se puede decir que la Gestión por Resultados permite definir dentro de la empresa resultados esperados y realistas, que se basan en análisis apropiados. Así mismo permiten la identificación precisa de los beneficiarios de los proyectos como la preparación de proyectos que responden a las necesidades de dichos beneficiarios.

Macel, (2006). En su investigación denominado “Gestión Burocrática y Gestión Presupuestaria. Universidad Río de Janeiro – Brasil”; determinó:

Como objetivo general realizar un análisis de los diferentes Modelos de Gestión que operan en la ciudad de Río de Janeiro, En sus conclusiones señala a) Existe diferencias en la forma en que operan los Procesos de Gestión Presupuestaria, b) La Inversión Pública es parte fundamental del Presupuesto, también debe formar parte del Sistema de Presupuesto por Resultados, c) La Gestión Pública es la organización y movilización de recursos para alcanzar determinados fines políticamente establecidos. En consecuencia podemos decir que la Gestión Pública es muy importante dentro del contexto del desarrollo de las mismas instituciones del Estado ya que estas beneficiaran la capacidad de los Pliegos Presupuestarios para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado Año Fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. La presente investigación persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el

medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización. En la realización de este trabajo, se utilizó un tipo de investigación documental con los procedimientos que se siguen para su ejecución, donde sus objetivos específicos son; analizar los objetivos e indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño los cuales son considerados los más relevantes para la misma, basando su justificación e importancia en que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia y con el tópico objeto de estudio se dan a conocer las limitaciones que se presentaron para su ejecución. Se tomaron en cuenta unos antecedentes que sirvieron como pilar para el inicio del estudio aunado a las bases teóricas fundadas en diversos criterios de varios autores relacionados con el tema en cuestión procesando y analizando cada uno de los distintos enfoques para tratar de dar respuesta a los objetivos generados del planteamiento del problema. Asociado a lo antes expuesto se da una conclusión y una serie de recomendaciones que pudieren ser las más provechosas para el manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño, por parte del autor de la presente, tratando de dejar bien definido que cada organización debe de adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde a la actividad y los objetivos que persigue cada una sin dejar de tomar en cuenta el factor humano como principal y vital recurso para su subsistencia.

Martínez & otros, (2016) en su trabajo de tesis titulado “Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior” su objetivo fue:

Proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES” es una investigación

documental basada en revisión de literatura y postulados de autores como Hellriegel, Jackson y Slocum, 2010; Puga y Martínez, 2008; y Whetten y Cameron, 2005. Como resultados las instituciones de educación superior establecen en sus planes y programas de estudio las competencias que debe desarrollar el estudiante, los trabajadores y los directivos, sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia (Martínez, Hernández, & Gomora, 2016).

Cuestas, S. (2012) en su investigación titulada “Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad” en la Habana, su objetivo fue:

Destacar la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual indicaron: “El enfoque de la empresa en la gestión del desempeño individual, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos deberán apoyar los objetivos corporativos globales”. La metodología utilizada hace referencia a la necesidad de considerar indicadores tangibles e intangibles en esa evaluación (destacando entre los intangibles el liderazgo y el compromiso de los empleados). Los resultados fueron la necesidad de la evaluación del desempeño individual y el desempeño organizacional estratégica, posibilitando aumento de productividad, a partir de las competencias laborales.

Con la investigación “Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales en la Empresa Call Center, Ciudad de Quetzaltenango.

El estudio fue realizado con agentes de servicio telefónico. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del

desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta. El estudio es de tipo descriptivo. Los resultados de la evaluación de las competencias metodológicas han establecido que el 18% tiene un desempeño alto, un 19% desempeño medio y el 46% desempeño bajo y un 17% muy insatisfactorio. A pesar de eso la muestra de agentes indican en un 63% que la evaluación del desempeño siempre les permite y requiere mejorar sus habilidades, un 17% con buenas competencias y el 20% con niveles deficientes en actitudes.(Mejía, 2012)

2.2. Bases teórico-científicas.

Recursos Humanos

“Los recursos humanos, mejor expresados como potencial humano constituye en toda organización el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados, cualquiera fuera su naturaleza administrativa, operativa e incluso política.No cabe la menor duda y nadie lo objeta, al menos teóricamente- que será muy difícil lograr un trabajo a conciencia prestado con lealtad, esmero y competencia, si no ponemos especial atención en el personal, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la organización y que paradójicamente son ignorados o tratados sin las consideraciones respectivas.Todos los individuos constituyen un alto

potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga u ofrezca un reto. En un estudio comparativo de siete países (EEUU; Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Suecia) se mostró que los altos funcionarios públicos se están convirtiendo en policymakers; vale decir necesitan aunar sus conocimientos especializados con las responsabilidades políticas”.

Teoría X y la Teoría Y

Douglas McGregor, su estudio se fundamentó en el comportamiento humano, es la más popular entre los investigadores de la administración organizacional, distinguió dos concepciones de la administración, la tradicional a la que llamó Teoría X, y la moderna a la que llamó Teoría Y; como la describen a continuación:

Dentro de la concepción tradicional del hombre en la teoría X, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por ejemplo, señala que el hombre es flojo por naturaleza y que debe ser estimulado mediante incentivos, y que los principales incentivos son los económicos, los cuales los motivan a actuar pero a favor solo de la organización. Así mismo maneja creencias adicionales como que el hombre carece de ambición y no le gustan las obligaciones, lo que lleva a Mc Gregor a pensar que en muchas organizaciones aún se lleva a cabo este tipo de comportamiento de la teoría X. La nueva concepción de la organización plasmada en la teoría Y, en donde el hombre no es visto como un activo de la empresa con el cual producen, sino que es parte primordial y para él, el trabajo es algo normal y le crea satisfacciones propias, de igual forma, la administración se preocupa por mantener

condiciones favorables para que las personas, por sí mismas, alcancen sus objetivos individuales y así con ellos, logren los de la empresa, puesto que los objetivos de la organización están presentes en cada trabajador.

Teoría X  Autoritario.

Teoría Y  Participativo.

Teoría Z

Ouchi William, creador de la teoría Z, indica que:

Existe una relación entre la productividad empresarial y el manejo adecuado de los empleados, muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, sustentada más en filosofía y cultura organizacional adecuada, que en enfoques tradicionales basados en la organización. Así que todos rindan lo mejor posible es una cuestión de organización social, pues la mayor productividad no se consigue con trabajos más pesados, sino a través de la cooperación basada en la confianza. En conclusión, la teoría Z resalta el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

La Organización

Para Litterer (1995) precisa que:

La organización es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas. El éxito

de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los recursos humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad. La Administración Pública y Empresarial no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, siendo su componente más delicado y complejo, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio. Parece evidente que una gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales: La obtención de mayores beneficios sociales; El desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

La Gestión de los Recursos Humanos

“Los recursos humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización. Modernizar significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial y, como es de sobra conocido, no hay fórmulas mágicas para este propósito y menos para organizaciones del tamaño y la complejidad de la Administración Pública. Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano. Cuando se habla de gestión estratégica de recursos humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los

valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones. Esta gestión estratégica de los recursos humanos se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como: 1. Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización; 2. Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. 3. Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones”.

“La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general. El desarrollo de estos procesos caracteriza la Gestión de los Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización. La actividad de los Recursos Humanos se convierte en una función eminentemente directiva, macro organizacional y en constante transformación, más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo”.

El Clima Laboral

Según Goncalves (1997) dice que:

“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas”. Asimismo lo define como: “el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”. El clima se relaciona con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Se puede entender al clima laboral “a las “características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”.

Eslava (2008) en su artículo coaching en la gestión del capital, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, hace referencia al libro de Garfield (1994), enfatiza que:

“Los empleados son primero”, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente. Finalmente, la primera estrategia será entonces conquistar antes a nuestro mercado interno (nuestra gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia.

Labor de los Directivos

“Mientras muchos directivos tradicionales o “Dinosaurios”, siguen pensando que la mejor manera de obtener mejor productividad en su organización, es fundamentalmente a través de un mayor control y supervisión estrecho al personal, siempre decirles que deben de hacer como lo harán y tal vez no les dicen para que lo harán, que viene hacer un trabajo sin sentido, al parecer reviven la vieja teoría X de Douglas MC Gregor (1932), la confianza, la participación y la credibilidad en sus compañías son verdaderas potencialidades de la gente. La perspectiva actual del gerente moderno, es quién construye un clima de trabajo agradable, despierta potencialidades, se convierte en un verdadero Coach de su gente, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadores, el gerente baja al llano aprende con ellos, reconoce que se equivoca y como dice Levionnois (1999) se acerca a ellos para sentir sus “Humores” y “Convive con ellos”, este sentido humano marca la diferencia y afianza los valores corporativos”

Robert Levering, el creador de Great Place To Work en Estados Unidos, refiere que:

Que convertir una empresa en un lugar donde laborar aplicando estos cambios positivos lleva entre dos a tres años. Levering después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, en ellas refiere reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%.

Garantía de un Buen Clima Laboral

“Un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde nuestra gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier meta. Un clima laboral sana, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados. Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolló. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas”. “Los japoneses utilizan un vocablo que lo llaman “Uchi”, que significa lo más sagrado y que representa: Familia, hogar, trabajo, amigos verdaderos, pareja y todo lo sublime, hay una consistencia muy fuerte en la dualidad familia-trabajo; este clima es muy favorable para trabajar y ser más productivos”.

Deming (1972) demostró que:

Mejorando no sólo la calidad de vida sino ser uno de los gestores del progreso del Japón. Para todos es conocido el desarrollo tecnológico y

económico que es este país, sin poseer grandes riquezas físicas y naturales es grande gracias a su gente”, Cuando a Deming (1972), le preguntaban a qué se debía el desarrollo industrial del Japón, el siempre respondía es su gente, mi aporte es pobre pero su gente hace que todo se convierta en el “milagro japonés” del siglo XX. El premio a la calidad en Japón precisamente es Edward Deming. Es necesario hacer notar que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como se ha sido gerenciado el capital humano de la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membrecía y pertenencia.

Vince Lombardi (1990) expresó:

“Creo firmemente que la hora más honrosa de cualquier persona (su máxima satisfacción y plenitud) es ese momento cuando, victoriosa, queda exhausta en el campo de batalla, sabiendo que trabajó con todo su corazón en una causa noble” Asimismo manifestó que: “Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral”.

Lo expresado por Lombardi, va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. El interés por alcanzar el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio Ambiente Total dentro de la Administración), o Filosofía ATA.

Elementos que influyen en el Clima Laboral:

La Filosofía empresarial y cultura organizacional; Políticas de la empresa; Rol del gerente; Condiciones de trabajo; Sistemas de reconocimiento; Sistemas de reconocimiento; Empoderamiento del personal; Insourcing: dar valor al recurso interno; Dirección y sentido del humor; Evitar los rumores y las bolas; Incluir en sus planes a la familia del trabajador; Horarios flexibles; Estudios frecuentes del clima laboral. Es una selección de las formalizaciones científicas: paradigmas, modelos y teorías, siempre y cuando convergen al análisis del problema y objeto de estudio; enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema; se refiere a citas de libros (considerar el estilo de las citas adoptado).

Competencias metodológicas estratégicas

Definiciones

La Real Academia de la Lengua define a la competencia: “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”; y al competente lo define como: “buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte” (Van-der, 2006). Se puede decir que la competencia implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades para poder desempeñar satisfactoriamente una actividad en el entorno laboral. Las competencias son necesarias en cualquier profesionista y de manera especial en los directivos, quienes deben desarrollarlas para después aplicarlas en sus instituciones de educación superior; de ahí la importancia de proponer su modelo y adquisición.

Cabe destacar el concepto de Sagi, L. (2006, p. 86), quien la precisa como:

“Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño

de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguren un buen logro”. En este sentido, dicho autor establece que la competencia está formada por tres elementos y su interrelación genera la competencia.

Dimensiones

Arroyo, R. (2012), considera que las competencias están formadas por:

Conocimiento	¿Qué sé?
Habilidades	¿Lo puedo aplicar?
Actitud	¿Estoy dispuesto?

Indicadores

Manejo de conflictos

Motivación

Comunicación

Liderazgo

Trabajo en equipo

Iniciativa

Responsabilidad

Relaciones personales

Teorías

“El conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos deja de tener valor” (Nonaka & Konno, 1998). La información se convierte en conocimiento una vez que se ha procesado en la mente de un individuo; y el conocimiento se vuelve a convertir en información cuando se articula o comunica a los demás por medio de un texto escrito, en formato electrónico, de forma oral o por otros medios.

Por otra parte, todo conocimiento se divide en dos grandes vertientes: conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito es una habilidad práctica y subjetiva que tiene un individuo o un grupo de personas que trabajan de manera conjunta a fin de realizar un trabajo o actividad de manera eficiente y eficaz. Es decir, se refiere a lo aprendido de manera individual gracias a la experiencia. Por el contrario, el conocimiento explícito es un conocimiento formal que se puede codificar en documentos, lo cual facilita que otras personas lo puedan adquirir ya que existe a través de cierta información documentada propiedad de la empresa. (Ibarra, Dasi, Dolz & Ferrer, 2014)

Peter Drucker, uno de los principales gurús empresariales de este siglo, considera que:

Uno de los grandes problemas organizacionales es la falta de dirección. Ante esta situación, todo directivo debe desarrollar una serie de habilidades y destrezas. Entre las habilidades básicas para el desempeño de la labor directiva se encuentran: la representatividad, la comunicación, la toma de decisiones y problemas, la negociación, el autocontrol, la flexibilidad, el liderazgo y el estilo de dirección. Las actitudes y valores ha sido un tema permanente en todos los ámbitos de la sociedad. Todos los seres humanos deberíamos tenerlos para desarrollarnos en el ámbito laboral y en general en cualquier escenario. Las actitudes son parte del comportamiento de las personas en relación a los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar con algún aspecto de su ambiente.

“El término valor implica cualidades o principios morales para conducirnos en el contexto interno y externo de las IES”(Martinez, Hernández, & Gomora, 2016).

Desempeño laboral

Desempeño laboral superior. Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Definiciones

La evaluación del desempeño laboral individual ha implicado por lo general un proceder metodológico, considerando “un conjunto de indicadores, para reflejar de la forma más sistemática y objetiva posible el desempeño de los empleados en la organización” (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Dolan, Valle, Jackson & Schuller, 2003; Boxall, Purcell & Wright, 2007).

En esta contemporaneidad es más importante aún esta evaluación del desempeño individual, porque ante la necesidad de desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos, se impone una evaluación del desempeño de los trabajadores alineada, integrada, o en correspondencia, con el desempeño estratégico organizacional en busca de mayor productividad.(Cuesta, 2012)

Dimensiones

Desempeño individual

Desempeño organizacional

Indicadores

Sistémico

Disciplina

Manejo de Conflictos

Liderazgo

Responsabilidad

Compañerismo

Teorías

Manifestado ese nexo al implicar el alineamiento, integración o correspondencia, mediante las “conductas estratégicas” que llegan a establecerse en las competencias laborales en aras de la solución del problema planteado. A través del procedimiento presentado, la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño organizacional en su devenir se expresan como unidad.(Cuesta, 2012)

El desempeño laboral según Chiavenato, (2000) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

2.3. Definición de términos básicos.

Metodologías estratégicas

Las metodologías estratégicas corresponden a diferentes métodos diseñados y aplicados en el preciso instante donde la relación producto/mercado exige productos en función de la contemporaneidad social.

Autoeficacia

Es la sensación de competencia personal amplia y estable ante el manejo de una variedad de situaciones estresantes, se entiende como aquella creencia de la persona en sus castidades y que le permiten organizarse y ejecutar acciones para alcanzar el rendimiento que se desea.Las personas de esta índole se fijan tareas difíciles y mantienen un fuerte compromiso para con ellos. Frente a la posibilidad de fracaso, aumentan y reafirman aún más sus esfuerzos. Recuperan rápidamente su sensación de eficacia después de fracasar o ante los contratiempos, se enfrentan a las situaciones de amenazas con la seguridad de que realmente son capaces de ejercer un control sobre ellos.

Disonancia cognitiva

La disonancia se produce cuando nos esforzamos para tener consistencia en nuestro proceso. Es decir, la consistencia tiene que ver con la armonía entre lo que pensamos y lo que hacemos. Por lo tanto, la disonancia o discordancia puede llevarnos al malestar psicológico. Frente a la disonancia se pueden dar dos soluciones: cambias nuestra conducta o nuestros pensamientos.

Condiciones de trabajo

Esta íntegramente relacionado con el ambiente o clima de la organización, donde permanecen los servidores públicos (para el caso en estudios) durante su ejercicio laboral. Para su plena realización y cumplimiento de funciones, el trabajador debe gozar de un ambiente agradable, capacitaciones, horarios de trabajo flexibles, mobiliarios y equipos que le faciliten cumplir adecuadamente las funciones o tareas asignadas.

El clima de la organización es a través de jerarquías y las decisiones se basan en normas, estructuras, aplicación de procedimientos y políticas públicas. En la organización la que crea un clima de fraternidad, orientado al equipo para fomentar la participación en la forma de decisiones, otorga relevancia a la innovación, adaptación al crecimiento operativo y la utilidad plena del trabajador especializado.

Satisfacción del trabajador

Cada colaborador siente satisfacción ante el logro de objetivos institucionales, dentro del área donde presta servicio, su éxito laboral y personal está directamente relacionado con sus competencias, son capaces de predecir su rendimiento eficiente en el trabajo, tanto suyo como de su equipo.

Desempeño laboral

Comprende el rendimiento laboral y la actuación del trabajador adecuada a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

3. MATERIAL Y MÉTODOS.

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

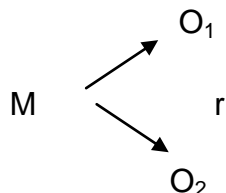
La investigación fue de nivel explicativa, de diseño no experimental, de corte transeccional y de tipo cuantitativa.

3.2. Población, muestra y muestreo.

La población en estudio fueron los 161 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, conformados por trabajadores nombrados y contratados, los mismos que se encuentran debidamente registrados en la base de datos de la Institución.

La muestra estuvo conformada por el total de la población, esto con la finalidad de obtener mejores resultados.

Cuya fórmula es:



Dónde:

M = Muestra de estudio

O₁ = Metodologías estratégicas que aplicara la Universidad Nacional de Tumbes en el área administrativa. (Variable Independiente).

O₂ = Desempeño laboral en los trabajadores en la Universidad Nacional de Tumbes (variable dependiente)

r = Grado de correlación entre ambas variables.

El tipo de muestreo fue no probabilístico dado que se consideró el total de la población y la recolección de datos será a través de análisis documental.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos de Investigación.

Método cuantitativo

Su propósito fue explicar, predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos de las variables: desempeño laboral y competencias metodológicas estratégicas.

Método deductivo

Se empleó un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las que se extrajeron conclusiones o consecuencias aplicándose o se examinó en casos particulares, sobre la base de las afirmaciones generales, se pudo realizar potenciales recomendaciones

Descriptivo

Porque permitió definir cuál es la incidencia de las competencias Metodológicas Estratégicas en el desempeño laboral, para contribuir al logro de sus metas, objetivos y misión institucional como lo exigen los estándares de calidad y acreditación actual

Método analítico

Porque los resultados obtenidos durante la investigación, fueron analizados para determinar la validez o rechazo de la hipótesis planteada.

Técnicas de recolección de datos.

Según Bernal (2006), en su ejecución del trabajo se emplearon las siguientes técnicas

Análisis documental

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, se recopiló dicha información mediante fichas bibliográficas y/o documentales.

Encuestas

Se diseñaron cuestionarios de las variables de desempeño laboral y competencias Metodológicas Estratégicas(Ver Anexo N° 01) y se aplicó tipo entrevista a los trabajadores del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, previa autorización de la autoridad y el consentimiento del trabajador (Ver Anexos N° 02 y 03)

Entrevistas

Para profundizar la información de las encuestas proporcionada por el personal administrativo de la Universidad se aplicó una entrevista de profundidad.

Instrumentos

En este aspecto se utilizó lo siguiente:

- a) Para el análisis documental se emplearon fichas bibliográficas.
- b) Para las encuestas se diseñaron cuestionarios
- c) Para anotaciones referentes al tema se empleó libreta de apuntes

3.4. Procesamiento y análisis de datos.

Para obtención de los datos que nos sirvan de insumos en nuestra investigación se aplicaron encuestas a la totalidad del personal que labora en las áreas Administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes. Se diseñó un cuestionario con 24 preguntas en escala de Likert: (TA) (5) = Totalmente de acuerdo; (DA) (4)= De acuerdo; (I) (3)= Indiferente; (ED)(2) = En Desacuerdo y (TD)(1) = Totalmente en Desacuerdo. Una vez recogida la información, se procedió a ordenar las preguntas obtenidas de las encuestas realizadas para luego clasificarlas y analizarlas mediante tablas estadísticas, esquemas, figuras que nos mostraron las variaciones de acuerdo a los planteamientos que se aplicaron en las relaciones que se efectuaron de los factores propuestos. El análisis de la información recolectada, se hizo de manera coherente con la finalidad de obtener resultado de acorde con la investigación que se ejecutó y de esta forma se

pudo determinar la mejora del desempeño laboral del Área Administrativa; mediante las competencias de las metodologías estratégicas.

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Fuente	Técnica/ Instrumento
Dependiente: Desempeño Laboral	Desempeño Individual	Calidad	Preguntas del 01 a la 06	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Con 24 preguntas en Escala de Likert
		Iniciativa		
		Trabajo en equipo		
		Satisfacción laboral	Preguntas De la 07 a la 12	
	Desempeño Organizacion al	Efectividad		
		Satisfacción al cliente		
Independiente: Competencias Metodológicas Estratégicas	Conocimient o	Sistémico Disciplina	13 a 16	TA = Totalmente de acuerdo DA = De acuerdo I = Indiferente ED = En Desacuerdo TD = Totalmente en Desacuerdo
	Habilidades	Manejo de Conflictos Liderazgo	17 a 20	
	Actitudes	Responsabilida d Compañerismo	21 a 24	

4. RESULTADOS.

Para el Objetivo general: “Determinar las competencias de las metodologías estratégicas que mejoran el desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes”.

Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Alto	40	24.84
Medio	98	60.87
Bajo	23	14.29
Total	161	100.00

Fuente: Encuesta

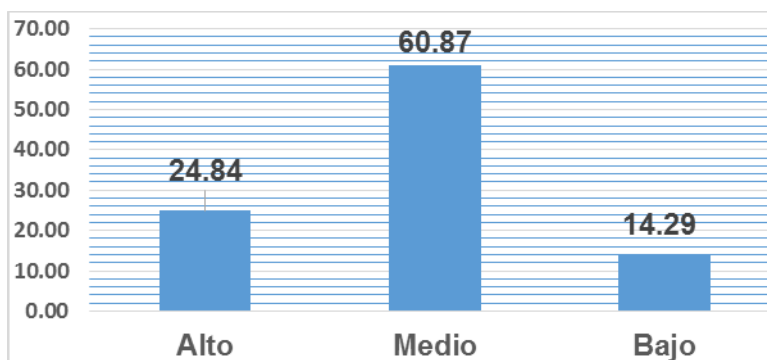


Figura N° 01 Desempeño laboral

Fuente: Encuesta

El desempeño laboral de los servidores administrativos nombrados de la Universidad nacional de Tumbes, presentan un calificativo alto en 24.84% de los encuestados, al nivel medio se encuentran la mayoría de ellos con una

representación del 60.87% y finalmente los administrativos con calificativo de nivel bajo con un 14.29%.

Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	41	25.47
Regular	107	66.46
Deficiente	13	8.07
Total	161	100.00

Fuente: Encuesta

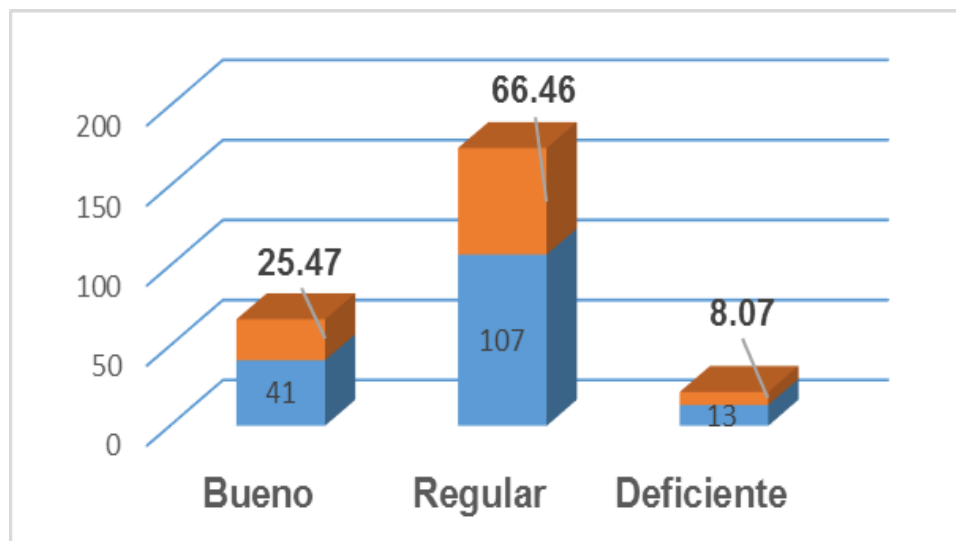


Figura N° 02 Competencias Metodológicas Estratégicas

Fuente: Encuesta

Los niveles de las competencias metodológicas estratégicas presentaron un calificativo de bueno en 25.47% a nivel de los trabajadores administrativos encuestados, pero la mayor proporción con calificativo regular representan el

66.48% y finalmente un 8.07% con calificativo de deficiente, que es una tendencia normal del comportamiento de las personas en el escenario laboral.

Para el Objetivo específico 1: Describir como la dimensión conocimiento mejora el desempeño laboral.

Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	129	80.12
Regular	27	16.77
Deficiente	5	3.11
Total	161	100.00

Fuente: Encuesta

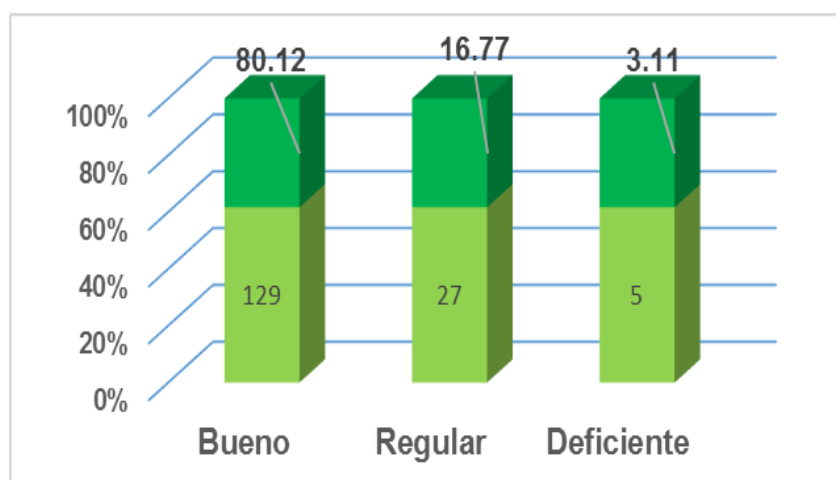


Figura N° 03 Conocimientos

Fuente: Encuesta

La dimensión conocimiento influye en el desempeño laboral en un 80.12% con calificativo de bueno, es decir los trabajadores en su mayoría se encuentran con buenos conocimientos para el mejor desempeño de las labores administrativos de esta casa de estudios, el 16.77% se encontraban en el nivel regular y tan solo el 3.11% en el deficiente.

Para el Objetivo específico 2: Describir como la dimensión habilidades mejora el desempeño laboral.

Tabla No. 04		
Habilidades		
Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	68	42.24
Regular	83	51.55
Deficiente	10	6.21
Total	161	100.00

Fuente: Encuesta

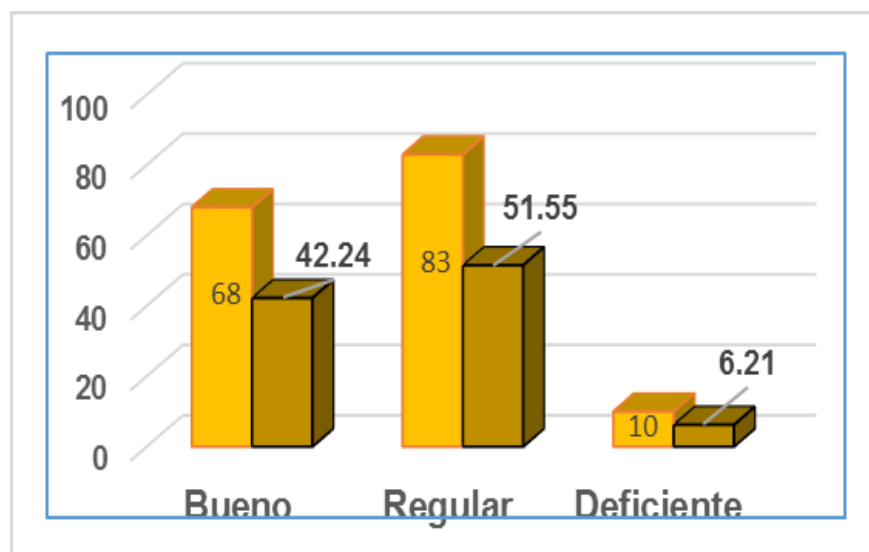


Figura N° 04. Habilidades

Fuente: Encuesta

En lo que respecta a la dimensión habilidades se observó que el 42.24% tienen un nivel de habilidades con calificativo de bueno que incide en la mejora del desempeño laboral en la Universidad Nacional de Tumbes, pero el mayor sector con 51.55% de habilidades presentaron un calificativo de regular y tan solo diez trabajadores con el 6.21% con calificativo deficiente.

Para el Objetivo específico 3: Describir como la dimensión actitudes mejora el desempeño laboral.

Tabla No. 05		
Actitudes		
Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	61	37.89
Regular	87	54.04
Deficiente	13	8.07
Total	161	100.00

Fuente: Encuesta

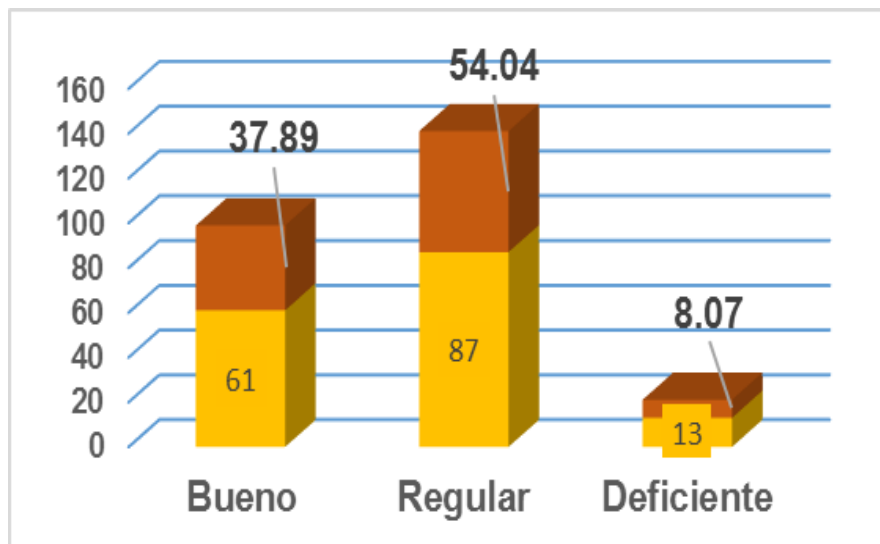


Figura N° 05. Actitudes

Fuente: Encuesta

La mejora en el desempeño laboral de los servidores administrativos, tiene una influencia de la dimensión actitudes del 37.89% de los servidores con el nivel más alto de la calificación de bueno, con calificativo de regular se encuentra la mayoría con una representación del 54.04% y tan solo con 8.07% con el calificativo de deficiente que representan a un grupo minoritario de trece servidores administrativos.

5. DISCUSIÓN.

Los resultados encontrados en la investigación nos mostraron que el desempeño laboral de los servidores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, presentan un calificativo alto en 24.84%, que el 60.87% se encontraron en el nivel medio, de acuerdo a la Tabla N° 01.

Mejía, Y. (2012) en su investigación “Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales en una Empresa Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango” determinó:

Que los resultados de la evaluación de las competencias metodológicas han establecido que el 18% tiene un desempeño alto, un 19% desempeño medio y el 46% desempeño bajo y un 17% muy insatisfactorio. Su estudio fue de tipo descriptivo y los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta.

Estos resultados nos llevan a determinar que existe similitud en las conclusiones encontrados por el autor Mejía y los comportamientos del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Los niveles de las competencias metodológicas estratégicas presentaron un calificativo de bueno en 25.47% a nivel de los trabajadores administrativos encuestados, pero la mayor proporción con calificativo regular representan el 66.48% y finalmente un 8.07% con calificativo de deficiente, que es una tendencia normal del comportamiento de las personas en el campo laboral, mostrados en la Tabla N° 02.

El autor Mejía, Y. (2012), concluye que:

Los resultados de la evaluación de las competencias metodológicas han establecido que el 18% tiene un desempeño alto, un 19% desempeño medio y el 46% desempeño bajo y un 17% muy insatisfactorio. A pesar de eso la muestra de agentes indican en un 63% que la evaluación del desempeño siempre les permite y requiere mejorar sus habilidades, un 17% con buenas competencias y el 20% con niveles deficientes en actitudes.

Los resultados del autor Mejía, en lo que respecta a las competencias metodológicas estratégicas, nos llevan a resultados aproximados con los encontrados en la investigación realizada en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

La dimensión conocimiento influye en el desempeño laboral en un 80.12% con calificativo de bueno, es decir los trabajadores en su mayoría se encuentran con altos conocimientos para el mejor desempeño de las labores administrativos de esta casa de estudios, el 16.77% se encontraban en un nivel regular y tan solo el 3.11% en el nivel deficiente (Tabla N° 03).

En lo que respecta a la dimensión habilidades se observó que el 42.24% tienen un nivel de habilidades con calificativo de bueno para mejorar el rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Tumbes, pero el mayor sector con 51.55% de habilidades presentaron un calificativo de regular y tan solo diez trabajadores con el 6.21% con calificativo deficiente (Tabla N° 04).

La mejora en el desempeño laboral del área administrativa tiene una influencia de la dimensión actitudes del 37.89% de los servidores con el nivel más alto de la calificación de bueno, con calificativo de regular se encuentra la mayoría con una representación del 54.04% y tan solo con 8.07% con el

calificativo de deficiente que representan a un grupo minoritario de trece servidores administrativos, Tabla N° 05.

Estos resultados los podemos contrastar con las conclusiones del autor Cuesta, S. (2012) en su investigación titulada “Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad” en la Habana”, su objetivo fue:

Destacar la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual indicaron: “El enfoque de la empresa en la gestión del desempeño individual, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos deberán apoyar los objetivos corporativos globales”. Los resultados fueron la necesidad de la evaluación del desempeño individual y el desempeño organizacional estratégica, posibilitando aumento de productividad, a partir de las competencias laborales.

Encontramos comportamientos parecidos con el autor Cuesta en lo que respecta a las competencias metodológicas estratégicas laborales como resultado de la investigación realizada a los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

6. CONCLUSIONES.

1. Las competencias metodológicas estratégicas han mejorado el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, mostrándose en las competencias los calificativos de bueno con 25.47 y regular con 66.46% resultados que han tendido influencia en el desempeño laboral con los calificativos de alto de 24.84% y con 60.87% para el nivel medio.
2. La dimensión conocimientos de las competencias metodológicas estratégicas han mejorado el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la UNTUMBES. Observándose un calificativo de bueno representado con el 80.12% de los encuestados, en el nivel regular 16.77% y el 3.11% en el nivel deficiente.
3. En la dimensión habilidades como indicador de las competencias metodológica ha influido desempeño laboral en la Universidad Nacional de Tumbes, obteniéndose un calificativo de bueno del 42.24%, el mayor sector con 51.55% de habilidades presentaron un calificativo de regular y tan solo diez trabajadores con el 6.21% con calificativo deficiente.
4. Se ha mejorado el desempeño laboral de la unidad administrativa de la UNTUMBES con la influencia de la dimensión actitudes representada por el 37.89% de los servidores con el nivel más alto de la calificación de bueno, seguido con calificativo de regular de 54.04% y solo con 8.07% con el calificativo de deficiente que representan a un grupo minoritario de trece servidores administrativos.

7. RECOMENDACIONES.

1. Es necesario que las autoridades de la Universidad Nacional de Tumbes potencien las competencias metodológicas estratégicas para mejorar los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes.
2. La Oficina de Personal y Capacitación debe implementar planes de mejora mediante programas de capacitación orientados a los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes en las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes, para lograr niveles altos de desempeño laboral.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcazar, m., & Ferrero, P. (2008). Gobierno de personas (Vol. 5ta. edición). Piura: Escuela de Dirección.
- Alles, M. M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Barcelona: Granica.
- Andersen, R. E. (1998). La gerencia de competencia. Nueva york: Wiley.
- Bellows, R. m. (1977). Psicología del personal en la industria y los negocios. Mexico D.F.,: Editorial Diana.
- Bittel, J. (2000). Organización y Development (Vol. 5ta. edición). Mexico: Prentice Hall.
- Brown, J. A. (1981). La psicología en la industria. Mxico: Fondo de cultura económica.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos.Colombia: McGraw-Hill.
- Chruden, J., & Sherman, H. (1973). Adminsitración de personal. Mexico: Continental.
- Cieza, R. L. (2006). Los recursos humanos en las administraciones públicas. Washington EUA: BID.
- Cuesta, S. A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Forum Empresarial, 17(1), 1-30.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: McGraw-Hill.
- Deming, E. (1998). Calidad, Productividad y Competitividad. (Q. edición, Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Ezequiel, N. W. (1999). El comportamiento humano en el trabajo (Vol. 6ta. Edición). Mexico: McGraw-Hill.
- Fremont, E. K. (1994). Administración de las organizaciones, Enfoque de sistemas y contingencias. New york: McGraw-Hill.
- Gardner, H. (1979). Desarrollo humano. Mexico D.F.: Paidos Buenos Aires.

- Goncalves, A. p. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Mexico: Sociedad latinoamericana para la calidad.
- Hammer, H., & Champy, C. (1994). Reingeniería. Bogotá: Norma.
- Heith, B. J. (2003). Competencia y cambio orgqnzacional. Mexicop: Ediciones Panorama.
- Herra, E. (1992). Administración y Grerencia. Caracas: Ministerio de Defensa.
- Margulies, N., & Raia, A. (1998). Desarrollo organizacional. Mexico: Diana.
- Martinez, A. M., Hernández, S. M., & Gomora, M. J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. 6(12).
- Mejía, C. Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades, Mexico.
- Mondy, E. M. (1995). Los problemas humanos en la civilización industrial. New york: McMillan Ernest & Young.
- Sherman, A. W., & Bohlander, J. (1994). Administración de recursos humanos. Mexico D.F.: Iberoameriocana.
- Strauss, M. (2000). Gestión por competencias. Madrid: Cuadernos cinco dias.
- Werther, R. D., & Davis, J. U. (2000). La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill.
- Zeithaml, R. V., & Bitner, W. R. (2002). Orgqnzación y Comportamiento Organizacional. Mexico: LIMUSA.

9. ANEXOS.

ANEXO N° 01

Cuestionario

Título de proyecto: “Competencias de las Metodologías Estratégicas para mejorar el Desempeño Laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, 2015 – 2020”

I. Presentación:

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación sobre: “Competencias de las Metodologías Estratégicas para mejorar el Desempeño Laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, 2015 – 2020”. Por lo tanto, el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

II. Test. Escala

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los indicadores de las variables de Competencias de las Metodologías Estratégicas y Desempeño Laboral; las cuales se aplicarán a los trabajadores del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa el objetivo de la investigación. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Datos generales:

Puesto de trabajo: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Oficina de _____

Por favor marque con una X la opción elegida

TA = Totalmente de acuerdo

DA = De acuerdo

I = Indiferente

ED = En Desacuerdo

TD = Totalmente en Desacuerdo

DESEMPEÑO LABORAL

N°	Pregunta	TA	DA	I	ED	TD
Calidad						
01	Se cumple con las expectativas del servicio al cliente	5	4	3	2	1
02	Se optimiza los recursos que requieren el trabajo asignado.	5	4	3	2	1
Iniciativa						
03	Se aplican procedimientos propios para cumplir con el trabajo encargado	5	4	3	2	1
04	Existe coordinación permanente para la ejecución de tareas.	5	4	3	2	1
Trabajo en equipo						
05	Se cuenta con sinergismo organizacional para el logro de los objetivos.	5	4	3	2	1
06	Existe colaboración entre los compañeros de trabajo para cumplir las metas.	5	4	3	2	1
Satisfacción laboral						
07	Encuentro condiciones apropiadas para el desempeño del puesto.	5	4	3	2	1
08	Mi trabajo es interesante y me es fácil realizarlo bien	5	4	3	2	1
Efectividad						
09	El objetivo institucional se fundamenta en el logro de los objetivos de las áreas administrativas.	5	4	3	2	1
10	Los planes estratégicos orientan a lograr los objetivos institucionales.	5	4	3	2	1
Satisfacción al cliente						
11	Existe capacidad de respuesta para las inquietudes de los clientes.	5	4	3	2	1
12	Existe una política de trato personalizado al usuario.	5	4	3	2	1

Competencias metodológicas estratégicas

N°	Pregunta	TA	DA	I	ED	TD
Sistémico						
13	Se considera a la institución como una unidad orgánica.	5	4	3	2	1
14	Existen relaciones internacionales para lograr el objetivo institucional.	5	4	3	2	1
Disciplina						
15	Los trabajadores cuentan con conocimientos técnicos para realizar su trabajo.	5	4	3	2	1
16	La capacitación es obligatoria a todo nivel jerárquico.	5	4	3	2	1
Manejo de Conflictos						
17	Existe un procedimiento para el manejo de conflictos.	5	4	3	2	1
18	Existe capacidad de escuchar para la atención de los usuarios.	5	4	3	2	1
Liderazgo						
19	Los jefes transmiten información oportuna para el desempeño de las tareas.	5	4	3	2	1
20	Los jefes inmediatos influyen en el progreso de la carrera administrativa.	5	4	3	2	1
Responsabilidad						
21	Se cumple con las tareas en el tiempo indicado.	5	4	3	2	1
22	Cumplimiento de los documentos de gestión.	5	4	3	2	1
Compañerismo						
23	Cooperación mutua entre compañeros de labores para el desarrollo de las tareas.	5	4	3	2	1
24	Existe compromiso de todos los compañeros para el logro del objetivo de la unidad administrativa.	5	4	3	2	1

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 02**Autorización para ejecución de proyecto de tesis****“Año del Buen Servicio al Ciudadano”**

Tumbes, 27 enero 2017

Carta N° 08-2017/ PMP

SEÑOR

Dr. Carlos A. CANEPA LACOTERA

Rector de la Universidad Nacional de Tumbes

Asunto: Autorización para Ejecución de Trabajo de Investigación

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado de la Maestría de Administración y Gestión Empresarial de la Escuela Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. Tiene como objetivo académico optar el Grado de Magister en Administración y Gestión Empresarial; para lo cual debe cumplir con un requisito académico de presentar y ejecutar un Proyecto de investigación denominado: “Competencias de las Metodologías Estratégicas para mejorar el Desempeño Laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, 2015 – 2020”. Para concretizar su ejecución. Solicito a usted la debida autorización para desarrollar mi trabajo de investigación en su representada; siendo necesario aplicar instrumentos de recolección de datos como encuestas y otros conexos para culminar con éxito el referido trabajo de investigación.

Concedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Percy Morán Paico
Tesisista

ANEXO N° 03**Consentimiento informado**

En la Universidad Nacional de Tumbes, a las
De.....del 2017.

Yo.....con DNIN°..... Expreso
 mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la
 ejecución del proyecto de tesis de posgrado del estudiante de la Maestría en
 Administración y Gestión Empresarial de la
 Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

“Competencias de las Metodologías Estratégicas para mejorar el Desempeño
 Laboral del área administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, 2015 –
 2020”

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la
 información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y Firma
D.N.I

Dedicatoria

A Dios de la vida, que guía por el camino del bien y del éxito. A mi esposa Francisca a mi hija Massiell Fransheska, quienes me apoyaron en todo momento de sacrificio del cumplimiento de diferentes roles como persona en la sociedad, para concretizar mis éxitos profesionales y académicos.

Agradecimiento

A la memoria de mi querida Madre Aurora, por hacer de mí un hombre útil a la sociedad, inculcándome valores y expresando que el resultado está en el esfuerzo. A mis profesores de la Escuela de Posgrado, por la formación profesional integra y el fortalecimiento en valores de respeto y la verdad. De manera especial al Dr. Jesús Merino por su apoyo incondicional
