

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA DENTA E.I.R.L. – CAJAMARCA EN EL
AÑO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Bach. Dina Ayay Chilon

Bach. Berlinda Maruja Gastolomendo Quispe

Asesor:

Dr. Alex Miguel Hernández Torres

Cajamarca - Perú

2021

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante a mi formación profesional.

A nuestros padres por ser el pilar más importante y por demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional, a todos los docentes por ayudarme en nuestra formación académica.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por guiarnos en el camino y permitirnos concluir con este objetivo.

A nuestra familia, por habernos dado la oportunidad de formarnos en esta prestigiosa
universidad y haber sido nuestro apoyo durante todo este tiempo.

También agradecemos infinitamente a los docentes, amigos que gracias a su apoyo
incondicional fueron parte importante de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	28
CAPÍTULO III. RESULTADOS	33
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS	79
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Validez y confiabilidad	30
Tabla 2 Resultados de la dimensión enfoque en el cliente.....	33
Tabla 3 Resultados sobre la relación que mantienen los colaboradores con los clientes para ganar su confianza	34
Tabla 4 Resultados sobre sí los colaboradores procuran la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.....	35
Tabla 5 Resultados sobre sí los colaboradores buscan nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.....	36
Tabla 6 Resultados sobre sí los colaboradores entienden las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas	37
Tabla 7 Resultados sobre sí los colaboradores son percibidos por el cliente como personas confiables que representan a la empresa.....	38
Tabla 8 Resultados de la dimensión trabajo en equipo	39
Tabla 9 Resultados sobre sí los colaboradores se desempeñan como miembros activos del equipo.40	
Tabla 10 Resultados sobre sí la empresa inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas	41
Tabla 11 Resultados sobre si los colaboradores comparten sus conocimiento, habilidades y experiencias.....	42
Tabla 12 Resultados sobre si los colaboradores comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo.....	43
Tabla 13 Resultados de la dimensión enfoque en resultados	44
Tabla 14 Resultados sobre si los colaboradores reconocen y aprovechan las oportunidades	44
Tabla 15 Resultados sobre si en la empresa se mantienen altos niveles de estándares de desempeño	45
Tabla 16 Resultados sobre si los colaboradores demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	47
Tabla 17 Resultados de la dimensión sentido de pertinencia.....	48
Tabla 18 Resultados sobre si los colaboradores se adaptan a trabajar con nuevos procesos y tareas48	
Tabla 19 Resultados sobre si los colaboradores no muestran resistencia a las ideas de las demás personas.....	49

Tabla 20 Resultados sobre si los colaboradores buscan activamente nuevas maneras de realizar las actividades.....	50
Tabla 21 Resultados sobre si los colaboradores se esfuerzan por innovar y aportar ideas	51
Tabla 22 Resultados sobre si los colaboradores buscan reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.....	52
Tabla 23 Resultados de la dimensión comunicación.....	53
Tabla 24 Resultados sobre si los colaboradores comparten información de manera efectiva y asertiva	54
Tabla 25 Resultados sobre si los colaboradores escuchan activamente y son receptivos a las opiniones de los demás	55
Tabla 26 Resultados sobre si los colaboradores prestan atención en las conversaciones	56
Tabla 27 Resultados sobre si los colaboradores se comunican de manera escrita con claridad.....	57
Tabla 28 Resultados sobre si los colaboradores expresan sus ideas con claridad y respeto hacia otras personas.....	58
Tabla 29 Resultados sobre si los colaboradores fomentan el diálogo de manera abierta y directa...	59
Tabla 30 Resultados de la dimensión resolución de problemas	60
Tabla 31 Resultados sobre si los colaboradores recaudan información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión	60
Tabla 32 Resultados sobre si los colaboradores se enfocan en los asuntos clave para resolver un problema.....	61
Tabla 33 Resultados sobre si los colaboradores tienen flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones	62
Tabla 34 Resultados sobre si los colaboradores consideran las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.....	63
Tabla 35 Resultados sobre si los colaboradores conservan la calma en situaciones complicadas	64
Tabla 36 Resultados de la dimensión Organización y administración del tiempo.....	65
Tabla 37 Resultados sobre si los colaboradores son capaces de establecer prioridades en sus tareas laborales	66
Tabla 38 Resultados sobre si los colaboradores completan de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	67
Tabla 39 Resultados sobre si los colaboradores utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades	68

Tabla 40 Resultados de la dimensión Pensamiento estratégico	69
Tabla 41 Resultados sobre si los colaboradores comprenden las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo	69
Tabla 42 Resultados sobre si los colaboradores determinan objetivos y establece prioridades para lograrlos.....	70
Tabla 43 Resultados sobre si los colaboradores tienen visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.....	71
Tabla 44 Resultados sobre si los colaboradores basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados sobre la relación que mantienen los colaboradores con los clientes para ganar su confianza	34
Figura 2 Resultados sobre sí los colaboradores procuran la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.....	35
Figura 3 Resultados sobre sí los colaboradores buscan nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.....	36
Figura 4 Resultados sobre sí los colaboradores entienden las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas	37
Figura 5 Resultados sobre sí los colaboradores son percibidos por el cliente como personas confiables que representan a la empresa.....	38
Figura 6 Resultados sobre sí los colaboradores se desempeñan como miembros activos del equipo.	40
Figura 7 Resultados sobre sí la empresa inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas	41
Figura 8 Resultados sobre si los colaboradores comparten sus conocimiento, habilidades y experiencias.....	42
Figura 9 Resultados sobre si los colaboradores comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	43
Figura 10 Resultados sobre si los colaboradores reconocen y aprovechan las oportunidades.....	45
Figura 11 Resultados sobre si en la empresa se mantienen altos niveles de estándares de desempeño	46
Figura 12 Resultados sobre si los colaboradores demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso	47
Figura 13 Resultados sobre si los colaboradores se adaptan a trabajar con nuevos procesos y tareas	49
Figura 14 Resultados sobre si los colaboradores no muestran resistencia a las ideas de las demás personas.....	50
Figura 15 Resultados sobre si los colaboradores buscan activamente nuevas maneras de realizar las actividades.....	51
Figura 16 Resultados sobre si los colaboradores se esfuerzan por innovar y aportar ideas	52
Figura 17 Resultados sobre si los colaboradores Buscan reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas.....	53

Figura 18 Resultados sobre si los colaboradores comparten información de manera efectiva y asertiva	54
Figura 19 Resultados sobre si los colaboradores escuchan activamente y son receptivos a las opiniones de los demás	55
Figura 20 Resultados sobre si los colaboradores prestan atención en las conversaciones	56
Figura 21 Resultados sobre si los colaboradores se comunican de manera escrita con claridad	57
Figura 22 Resultados sobre si los colaboradores expresan sus ideas con claridad y respeto hacia otras personas.....	58
Figura 23 Resultados sobre si los colaboradores fomentan el diálogo de manera abierta y directa .	59
Figura 24 Resultados sobre si los colaboradores recaudan información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión	61
Figura 25 Resultados sobre si los colaboradores se enfocan en los asuntos clave para resolver un problema.....	62
Figura 26 Resultados sobre si los colaboradores tienen flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones	63
Figura 27 Resultados sobre si los colaboradores consideran las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.....	64
Figura 28 Resultados sobre si los colaboradores conservan la calma en situaciones complicadas...	65
Figura 29 Resultados sobre si los colaboradores son capaces de establecer prioridades en sus tareas laborales	66
Figura 30 Resultados sobre si los colaboradores completan de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	67
Figura 31 Resultados sobre si los colaboradores utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades	68
Figura 32 Resultados sobre si los colaboradores comprenden las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	70
Figura 33 Resultados sobre si los colaboradores determinan objetivos y establece prioridades para lograrlos.....	71
Figura 34 Resultados sobre si los colaboradores tienen visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.....	72
Figura 35 Resultados sobre si los colaboradores basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización	73

RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo analizar el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021. Lamentablemente el principal problema que afrontan las empresas es el desempeño laboral por parte de los trabajadores, quienes, al percibir un ambiente de trabajo poco hostil, son incapaces de realizar adecuadamente sus actividades durante la jornada laboral, debido a que no se ajusta a las competencias que posee cada colaborador. El estudio siguió un enfoque cuantitativo de tipo básica, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, utilizando como técnica la encuesta con su instrumento cuestionario de desempeño por competencias de Martha Alles el cual fue aplicado a una muestra de 41 colaboradores de la Clínica Odontológica Denta en Cajamarca. Él estudio concluyó en que las dimensiones se ubican en un nivel promedio, debido a que los colaboradores se apoyan de cierta manera entre compañeros y existe una buena comunicación, además siempre están enfocado en el cliente y en el beneficio de la empresa.

Palabras claves: Desempeño por competencias, colaboradores, organización, comunicación y clima laboral.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas en todo el mundo vienen adoptando diversos cambios debido a las últimas tendencias y necesidades del consumidor. Sin embargo, son pocas organizaciones las que toman en cuenta al capital humano. Muchas veces la exigencia es mayor y los colaboradores al sentir demasiada presión se sienten desmotivados, por lo cual su desempeño puede verse afectado, llegando incluso a afectar la productividad de la empresa (Bohórquez, et al. 2020). El desempeño laboral tiene como base a la motivación laboral que surge como concepto alrededor del año de 1700, en el continente europeo, luego La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920 después de varios análisis llega a denominar como “bienestar laboral” y alrededor de la década de los 80 del siglo XX, el término “desempeño laboral” consigue posesionarse en el mundo académico (Hidruogo y Pucce, 2016).

Por otro lado, es importante indicar que diversas empresas limitan a sus colaboradores, debido a sus inadecuados manejos estratégicos, provocando que el colaborador no este comprometido o implicado con la empresa. Los principales elementos que afectan directamente una empresa, son un mal desempeño laboral, pésimo clima laboral y falta de apoyo entre colaboradores por celos a nivel laboral, lo cual terminando generando enfrentamientos que afecta directamente a la empresa. Por lo cual, se debe establecer una vinculación psicológica positiva con el trabajo, para lograr que los empleados estén más comprometidos con las tareas laborales, siendo este un elemento esencial y fundamental en la salud y el bienestar en contextos laborales.

Lamentablemente el principal problema que afrontan las empresas es la falta de compromiso laboral por parte de los trabajadores, quienes, al percibir un ambiente de trabajo

poco hostil, son incapaces de realizar adecuadamente sus actividades durante la jornada laboral, produciéndose un pésimo desempeño al realizar sus actividades en la empresa.

Es importante destacar que el desempeño laboral tiene como base a la motivación laboral que surge como concepto alrededor del año de 1700, en el continente europeo, luego La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920 después de varios análisis llega a denominar como “bienestar laboral” y alrededor de la década de los 80 del siglo XX, el término “desempeño laboral” consigue posesionarse en el mundo académico (Hidruago Vásquez y Pucce Castillo, 2016) para después transitar por tres periodos bien definidos, el primer periodo abarca desde el año 1901 hasta 1930, el segundo periodo desde 1930 hasta 1970 y desde 1970 hasta la actualidad (2020) el tercer periodo, en este último, se define claramente los procesos de evaluación, conceptualización, desarrollo, implementación y retroalimentación. (Guevara Sánchez , 2016)

De la misma manera, se puede señalar que gran parte de las empresas, están optando por realizar evaluaciones que permitan medir el desempeño laboral de sus colaboradores, para identificar los principales factores que generan que su rendimiento no sea el adecuado. Por lo tanto, la evaluación por desempeño es uno de los principales instrumentos que vienen aplicando las empresas, tomando en cuenta algunos términos como productividad, motivación y competencias (Leiva, 2016). Siendo este último uno de los términos más importantes para la contratación de personal. Las competencias son concebidas como aquellas habilidades, destrezas y conocimientos que tienen los colaboradores con respecto al área en la que se desempeñan. Por lo tanto, es aquello que hace competente a un profesional frente a un puesto de trabajo (Taype, 2015). No obstante, para que una empresa realice una evaluación por competencias, es necesario que tenga bien en claro el concepto de lo qué es

una competencia y entienda el modelo de gestión de competencias propio de la empresa en estudio. Si no se tienen en cuenta estos factores, se corre el riesgo que se vean afectados los resultados de la evaluación (Rojas, 2015). En necesario, medir el desempeño de los colaboradores y es importante hacerlo con una perspectiva basada en competencias.

Es por ello, que la evaluación por competencias representa el proceso por el cual se identifica el rendimiento de cada colaborador, teniendo en cuenta que no toda persona es competente para todas las actividades y su interés no es el mismo en todas las tareas. Por lo cual, la motivación que se le proporcione a cada trabajador es crucial para su desempeño. Es importante que se brinde una retroalimentación a cada colaborador, para lograr que pueda mejorar su desempeño (Capuano,2017). La competencia no es entonces una suma ni un conjunto, ni es un asunto potencial (como la capacidad); es una integración real y efectiva del saber, el saber hacer, el sentir y el creer en lo que se está haciendo. Está claro que una competencia no simplemente “se tiene” o “se posee”, sino que se muestra de manera consistente (Gutiérrez, 2007, p.8-9).

En tanto, es importante destacar que España es el tercer país con la jornada laboral más larga de la UE y que menor rendimiento obtiene por cada hora trabajada, según un estudio comparativo que acaba de elaborar, con datos oficiales, la escuela de negocios IESE y Adecco. El estudio revela que los tres países con jornadas laborales medias más breves (Holanda, Alemania y Bélgica) se encontraban en 2016 curiosamente entre los cuatro en los que la productividad por hora trabajada es mayor (El País, 2017).

Según, un estudio realizado en España durante el 2015, reveló que los trabajadores manifiestan un mal desempeño laboral, lo que indica que, en todo este tiempo, no se han logrado avances significativos hacia el involucramiento del colaborador; por el contrario la

desmotivación está cobrando notoriedad en diversas empresas. Si nos situamos en el Perú, el último estudio realizado por Deloitte Perú denominado “Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo”, reveló que el 87% de empresas peruanas consideran que un mal desempeño laboral es su principal problema, ya que en muchos casos no disponen de un programa adecuado para medir el desempeño laboral en sus trabajadores y a su vez identificar sus principales capacidades. Asimismo, consideran que la gestión por competencias es un elemento fundamental que toda empresa debe cultivar, sin embargo, en muchos casos restan importancia a este tema, generando que la empresa se vea afectada (Gestión, 2016).

Es importante precisar, que, en el Perú, se estima que la productividad en los colaboradores de las diversas empresas, es muy bajo a comparación de otros países de Latinoamérica. Muchas veces un mal salario, el clima laboral, son algunas de las condiciones que afectan el desempeño laboral y por ende repercute en la productividad de la empresa. Según el CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina, la productividad laboral en el Perú solo representa el 17 % de la productividad en Estados Unidos. Ello se debe a la informalidad y la alta concentración de trabajo. Ante estas bajas cifras, es necesario que las organizaciones evalúen el desempeño y rendimiento de sus colaboradores para conocer qué factores deben ser potenciados (Esan, 2019).

Actualmente en la ciudad de Cajamarca, son pocas las empresas las que se han interesado por desarrollar una adecuada gestión por competencias, que permita identificar las capacidad y actitudes de los colaboradores, para determinar sus fortalezas. La clínica odontológica Denta E.I.R.L, tiene más de 5 años en la atención de pacientes con problemas dentales, por lo cual se brinda un servicio adecuado que les permita tener una buena salud

bucal. Con el pasar del tiempo, han aparecido varias empresas del mismo rubro en la ciudad, por lo cual se ha creído conveniente incorporar a más colaboradores, para brindar un servicio de calidad. Como fortaleza de la empresa se puede destacar el buen trato al cliente y un staff de profesionales altamente capacitados con los que se cuenta. Además de contar con ciertas oportunidades como buena ubicación del local y el interés de la población por atender sus problemas bucales. Sin embargo, son pocos pacientes los que acceden a pagar por los servicios, debido a que muchos optan por atenderse en el seguro social lo cual representa una debilidad para la empresa. Además, cada día aumentan los consultorios dentales a bajo precio, lo cual representa una amenaza para la empresa y un problema para el rubro odontológico en la ciudad. Por otro lado, es importante señalar que muchas veces la empresa no evalúa a sus colaboradores continuamente, muchas veces la jefatura realiza evaluaciones a su personal de manera empírica, al no tener conocimiento sobre lo que es la gestión por competencias. Por lo cual, es importante que la empresa conozca que es la gestión por competencias y como interviene en el desempeño laboral de sus colaboradores, para lograr que la empresa pueda destacar en el mercado odontológico en la ciudad de Cajamarca.

Con lo dicho anteriormente, se plantea como formulación del problema: ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. – Cajamarca, año 2021?

Por otro lado, la investigación presenta los siguientes antecedentes vinculados al desempeño por competencias en el sector de salud, en el contexto internacional y nacional:

Rey y Acosta (2020) en su tesis de Investigación titulado “El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud” tuvieron como objetivos: Con el propósito de aportar evidencias en herramientas que orientan a la eficiente acción de la

estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) con orientación de mejora, pilar fundamental y de tendencia universal para la administración global de la prestación sanitaria en los sistemas de salud, se efectuó una exploración sistemática de literatura sobre la situación de las competencias, con hincapié en los procedimientos usados para determinar rasgos del potencial humano de los equipos de trabajo de Atención primaria de salud, en países de Sudamérica y España . Se halló que en los procedimientos para establecer rasgos de competencias se distingue el estudio pragmático. Las competencias menos abordadas consiguientemente menos implementadas son las efectuadas por los directivos con función netamente administrativa.

Herrera, Restrepo, Uribe y López (2019) en su trabajo de investigación titulada “Competencias académicas y profesionales del psicólogo”. Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia, tuvieron como Objetivos: Esta investigación tuvo como propósito señalar las capacidades cognoscitivas y profesionales de los pupilos egresados de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Conclusiones: Se concluyó que sobresalieron los egresados en el área de organizacional en su formación y desempeño, por ello es importante tener un dominio académico y habilidades profesionales de los diversos componentes de los equipos de salud en este caso del estudio precedente el del psicólogo, en nuestro estudio se evalúan diversas dimensiones de desempeño laboral relacionada con la gestión por competencias en el cual se identificará las dimensiones de mayor relevancia y aquellas que requieren una intervención progresiva para su mejora.

Ramón, Salas, Lázaro, Hernández, Pérez Hoz. (2018) en su tesis titulada “La Certificación, Evaluación de las capacidades profesionales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba”, tienen como objetivo de plantear sus bases teóricas y de procedimientos de la

estimación de las habilidades profesionales de su experiencia laboral del médico especialista en las organizaciones del Sistema Nacional de Salud Cubano, esto está asociado con las aspectos laborales y personales, llegando a la conclusión de valorar la práctica del profesional en su trabajo asignado. Para determinarlas hay que revisar su cumplimiento en relación con una 14 guía o disposición anteriormente establecida, que debe de efectuarse con el pleno conocimiento de los trabajadores, y esencialmente sobre el pilar de la percepción de su desempeño laboral y de los resultados del trabajo encomendado. Se definen las responsabilidades en el plan y cumplimiento de la evaluación, en el que se deben examinar los productos y cómo conducir para la legitimación de la competencia laboral.

Omayda (2018) en su trabajo de investigación sobre “La metodología para la evaluación de las competencias Laborales en salud”, donde se prioriza los procedimientos para medir las capacidades profesionales de los trabajadores de la salud, de acuerdo al Programa Ramal de Investigación en Sistemas y Servicios de Salud de Cuba, que se realizó entre el 2002 y 2004 corroborado en los Servicios de Neonatología de Ciudad de La Habana, las conclusiones fueron empleadas para la suficiencia del personal de Enfermería del Ministerio de Salud Pública, dicha investigación se determinó con revisión documental, a través de los profesionales expertos, haciendo uso de las técnicas cualitativas, dicha consulta se realizó a dos grupos diferentes por especialidad y por profesionales de la salud y además la aplicación de una auditoria, para la valoración de las competencias laborales, el procedimiento fue el reconocimiento de las competencias . Las conclusiones fueron que Identificaron previamente las competencias, normas y perfiles para un mayor reconocimiento de necesidades de instrucción. Este estudio tiene relación con la presente investigación, pues también se aplicará una metodología diseñada para evaluar la gestión por competencias y el

desempeño laboral en el grupo profesional de Enfermería, asimismo se hará la consulta a expertos, directivos y la aplicación de encuestas al grupo ocupacional de Enfermería.

Según Salas (2016), en el presente artículo original “Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud”, su estudio de esta investigación tiene como objeto de establecer las bases teóricas que sustenten la identificación y diseño de las competencias laborales de los médicos en las especialidades priorizadas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) para el periodo 2011-2014, en el sistema nacional de salud. Se trata de un estudio cuanti cualitativo de carácter descriptivo que se ha venido desarrollando desde el 2011 y culminará en el 2014. Como conclusiones se considera la importancia de identificar las competencias de cada especialidad a partir del estudio o análisis funcional que se concreta en el mapa funcional de la especialidad, lo cual puede ser complementado con otros métodos de estudios ocupacionales. Las competencias se clasifican en genéricas y específicas, mientras que estas últimas se estructuran en áreas de competencias por cada función que desarrolla dicho especialista. La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. En esta investigación nos enfoca básicamente los conocimientos que nos muestra importancia de tener la capacidad de actuar ante situaciones no prevista, para así demostrar la competencia laboral de los asistenciales. Se demostró que las dimensiones metodológicas de las competencias laborales se relacionaron significativamente y positivamente con el desempeño laboral de los médicos en el sistema nacional de salud.

Según Vásquez (2016), quién estudio “Las Competencias Profesionales y su relación con la Gestión del Recurso Humano según el personal administrativo del hospital nacional

Hipólito Unanue año 2016”. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: La presente investigación demuestro que la dimensión trabajo en equipo de las competencias profesionales se relaciona significativa y positivamente con la gestión de los recursos humanos según el personal administrativo del hospital nacional Hipólito Unanue año 2013, habiéndose determinado un coeficiente Rho de Spearman de 0.786 lo que representó un nivel de correlación alta. Este trabajo de investigación realizada en nuestro país toma mucha importancia en mi estudio porque nos enseña que la competencia se está tratando en nuestro país, observamos que existe competencia laboral ya que poseerá los conocimientos y destrezas que le harán experto para realizar su trabajo.

Rodríguez (2014) realizó una investigación en Chachapoyas con la finalidad de contrastar la forma de uso de las herramientas de gestión por parte de los profesionales en la carrera de enfermería, con la percepción por parte del paciente sobre el cuidado de enfermero. La investigación se realizó en cinco cuarenta pacientes, veinticinco enfermeros y dos hospitales; además, se revisaron ciento sesenta historias clínicas. Entre los resultados hallaron un nivel regular en cuanto al manejo de los procesos de atención de enfermería (PAE). Por otro lado, observaron dificultades en la capacidad científica clínica que posee el personal de enfermería; no obstante, una de las fortalezas a destacar es las relaciones interpersonales entre profesionales y con los pacientes.

Luego de haber revisado los diversos antecedentes en los diversos contextos, es importante tener un conocimiento teórico con respecto a la gestión del desempeño laboral por competencias, para reconocer las principales teorías y definiciones, mediante la revisión de la literatura.

La gestión por competencias es una técnica utilizada actualmente por el área de Recursos humanos, sin embargo, es importante hacer hincapié en el inicio de esta definición, que tiene sustento en el área de psicología en 1973 y 1982, mediante los trabajos propuestos por McClelland y Boyatzis. En estos estudios se destaca la necesidad de estudiar a los colaboradores desde aspectos tales como la motivación y sus capacidades, para realizar un mejor desempeño dentro de la empresa. Proponen una visión de competencias que va más allá de ser un concepto genérico y centrado en el potencial del individuo. Para estos autores franceses la acepción de competencia es, asimismo, indisociable del desarrollo de las personas, que puede originarse por la formación y la experiencia; en una palabra, la visión francesa de competencias es constructivista. En este mismo escenario se destacan los trabajos de algunos autores británicos (Horton, 2000a; Woodruffe, 1991, 1993 y 2000; Lysaght y Altschuld, 2000; McLagan, 1997; Mirabile, 1997), que hacen referencia a la capacidad de las personas en un contexto específico de estándares profesionales donde la competencia, además de que se puede observar y evaluar, también se puede entrenar y desarrollar (Guerrero, et al. 2013).

El desarrollo de las “competencias” está relacionado con los cambios que se dieron a nivel económico como consecuencia de la segunda Revolución Industrial del siglo XX, la cual estuvo motivada por diversos cambios tecnológicos que incidieron sobre la productividad de la empresa. La competencia laboral puede definirse como las características subyacentes, que puede ser un motivo, un rasgo o un aspecto de la propia persona (Velásquez, 2021). Según Alles (2016) las competencias son “características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”. Saben

exactamente lo que necesitan de sus colaboradores, lo definen y lo pueden transmitir como comportamientos esperados, lo pueden medir y, también, desarrollar.

Es importante mencionar la teoría de la equidad, la cual sostiene que el Desempeño Laboral está asociado con la percepción que tiene el trabajador acerca del trato que recibe. En consecuencia, estas apreciaciones dan como resultado lealtad, expresiones de buena voluntad y una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Muchas veces esta impresión ha estado más vinculada a un estado mental que a una percepción basada en hechos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato son elementos fundamentales. También influye la buena comunicación entre todos los niveles organizacionales (Klingner y Nabaldian, 2002).

La equidad está constituida por dos aspectos: el desempeño y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o desempeño laboral y la retribución que recibe en relación con otras personas. En el segundo caso, se habla de la comparación subjetiva de uno respecto a su par (Klingner y Nabaldian, 2002). Por lo expuesto, se determina que la teoría de la equidad se basa en el equilibrio entre el tipo de trato que reciben los colaboradores y el desempeño de estos, a saber, la vinculación existente entre el esfuerzo y la recompensa; entonces, dependerá del tipo de trato ya sea justo o injusto que reciba el colaborador para que se sienta motivado y tenga un determinado desempeño (Klingner y Nabaldian, 2002).

Por otro lado, la teoría de la finalidad o de las metas, fue planteada por Locke (1976), él afirmó que existe un papel motivacional que afecta en las intenciones de los trabajadores al momento de desempeñar alguna labor. Dicho de otra manera, los colaboradores persiguen intencionalmente un objetivo o meta a través de la realización de la tarea, donde se involucra

cierto nivel de esfuerzo y esto determina el grado de su desempeño. Cabe resaltar que “una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr” (Locke, 1969, p. 89).

Asimismo, el desempeño laboral puede definirse como la manera de trabajar de los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos por una empresa. Es el rendimiento que cada colaborador demuestra al realizar su trabajo para una empresa. El desempeño laboral es un factor importante para una organización de ello depende su productividad y permanencia en el mercado (Pashanas, et al. 2021). Para que los colaboradores demuestren un buen desempeño en una empresa, es necesario que exista un buen ambiente de trabajo para que se sientan motivados al realizar sus labores, sin embargo, muchas veces no se cumplen estas condiciones, generándose una gran insatisfacción y por ende se presentan constantes rotaciones y renunciaciones (Palaci, 2015). El desempeño laboral es un elemento fundamental dentro de una empresa, ya que permite que se efectúen los objetivos y valores determinados por dicha organización. Mediante una adecuada estrategia se logra un mayor compromiso por parte de los empleadores y de esta manera se pueden solucionar los conflictos y necesidades que demanda la empresa.

Existen varios tipos de competencias laborales que en la mayoría hace uso de ellas de manera consciente e inconscientemente: Competencias básicas, aquellas que son adquiridas tempranamente y están relacionadas con el pensamiento lógico-matemático y la comunicación; son esenciales para que los individuos puedan tener un aprendizaje constante y poder realizar distintas actividades en los diferentes entornos en que se encuentre. Asimismo, las competencias conductuales, todas aquellas que permiten establecer las metas y prioridades de una actividad tomando en cuenta los tiempos y recursos necesarios, como la innovación, la productividad, flexibilidad, entre otras. Y, en tercer lugar, competencias

funcionales, los conocimientos teóricos y técnicos específicos necesarios para realizar una determinada actividad laboral; por lo tanto, cambian en función de la ocupación, de la empresa y del contexto, cada caso exige competencias técnicas diferentes. Estas tres clases de competencias son desarrolladas a través de actividades de aprendizaje que pueden ser mediante la educación formal o informal, adquiriendo especialidades, mediante capacitación laboral, autoaprendizaje en línea, aprendizaje empírico que ocurre en los distintos entornos existentes (Olmos, 2020).

Por otro lado, la evaluación del desempeño por Competencias siempre debe hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, si la compañía trabaja con este esquema, evaluará en función de estas, las Competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición; para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de estas en grados o niveles; esta evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y en el grado que son requeridas por el puesto, cuando una empresa cuenta con perfiles definidos por Competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por estas; no alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de Competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos. (Alles, 2013).

En este sentido, Alles (2002) indica que “a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias”. En este sentido, al igual que las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo ocurre con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, sino que varía según los puestos dentro de la organización y varía en las personas que la detentan. Por esta razón, además de definir las

competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, se deberá asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia. Alles destaca las siguientes competencias que se deben tener en cuenta para evaluar el desempeño de los colaboradores en una empresa:

Enfoque en el Cliente: Alles (2002) implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Trabajo en Equipo: Alles (2002) es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. En consecuencia, mencionar trabajo en equipo implica la existencia de un grupo de personas organizadas y coordinadas, donde cada una de ellas tienen determinadas responsabilidades y tareas asignadas, también habrá un líder que será aceptado por todo el equipo, quien tendrá el rol de orientar, guiar o coordinar los esfuerzos del equipo hacia objetivos definidos.

Enfoque a Resultados: Alles (2002) es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones

importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Sentido de Pertinencia: Alles (2002) sentido de pertinencia implica el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

Comunicación: Alles (2002) es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. La habilidad del saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Resolución de problemas: Alles (2002) es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del clima.

Organización y administración del tiempo: Alles (2002) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Pensamiento estratégico Alles (2002) es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las

fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados del desempeño, ajustes de compensaciones, decisiones de colocación, necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de carreras, deficiencias en el proceso de coberturas de puestos, inexactitudes de la información, errores de diseños de puestos, desafíos externos.

La investigación se planteó como objetivo general:

Analizar el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Los objetivos específicos son:

Evaluar el nivel de enfoque en el cliente en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de enfoque a resultados en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de sentido de pertinencia en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel comunicación en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de resolución de problemas en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de organización y administración del tiempo en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de pensamiento estratégico en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

La presente investigación se justifica por lo siguiente:

Es conveniente, debido a que será de utilidad para que las empresas puedan intervenir apropiadamente en el desempeño de sus colaboradores, mediante una evaluación por competencias, contribuyendo a potencializar sus habilidades y destrezas en el trabajo.

La trascendencia social de esta investigación está representada en el beneficio que tendrán los colaboradores de las diversas empresas, que se encuentran laborando bajo presión, al sentirse motivados durante la realización sus actividades.

La investigación, se justifica teóricamente, porque la definición con respecto a la evaluación del desempeño laboral por competencias se encuentra relacionada con las teorías de la equidad y de la finalidad de las metas, lo cual servirá como antecedente para futuros estudios que estén vinculados al mismo tema de investigación.

Además, se justifica metodológicamente, porque se pretende adaptar un instrumento de investigación, tomado de otros estudios referente a la evaluación del desempeño por competencias, el cual podrá ser utilizado como base para mejorar otro instrumento de medición referente al tema de estudio.

Finalmente, es importante indicar que la presente investigación no presenta hipótesis al tener un alcance descriptivo que involucra una sola variable.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La investigación siguió un enfoque cuantitativo, el cual tiene sustento en la recolección de datos, basados en procedimientos estadísticos, para lograr medir las variables propuestas y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Según Hernández, et al. (2018) el enfoque cuantitativo permite al investigador medir las variables de estudio, mediante una serie de procedimientos que hacen uso de la estadística, con la finalidad de probar hipótesis. Este método deductivo permite establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

La investigación es tipo Básico

Nivel descriptivo, porque permite analizar las características de una determinada población, para describir correctamente el problema. En este caso se describió la gestión del desempeño por competencias que realiza la clínica odontológica Denta E.I.R.L en la ciudad de Cajamarca, para determinar los principales factores que afectan el desempeño de sus colaboradores.

Por otro lado, es importante precisar que la investigación tiene un diseño no experimental o de tipo descriptivo, que se caracteriza por evitar deliberadamente las variables, su objetivo es medir las variables en su contexto natural, en un solo momento, para determinar las principales causas del problema, sin realizar algún tipo de estímulo.

Se tomó en cuenta el siguiente esquema:

M → O

Donde:

O = Observación

M = Muestra

Por otro lado, la investigación tiene como población a los colaboradores de la clínica odontológica Denta E.I.R.L en la ciudad de Cajamarca. Según Monja (2011) “La población lo conforman la cantidad de individuos, objetos, animales, personas, etc. Los cuales forman parte de una investigación”. En este caso se tomará como población al total de colaboradores que en este caso conforman un total de 41 personas, entre jefes, médicos, administrativos, practicantes.

Se incluyó en la investigación a los colaboradores que se desempeñaron durante el año 2021 en la clínica odontológica Denta E.I.R.L en la ciudad de Cajamarca. Se excluyeron de la investigación a los colaboradores que se desempeñen en otras áreas de la empresa, tales como aseo, sistemas y proveedores. También se excluyeron de la investigación a trabajadores que se desempeñen en otras clínicas odontológicas de la ciudad. Además, se descartó la participación de los colaboradores, que no se encontraron presentes en el día en que se aplicó el instrumento de investigación.

La muestra “se refiere al conjunto de todos los individuos u objetos que son motivo de estudio, mientras que una muestra es un subconjunto de la población” (Monja, 2011, p.23). Para efectos de la investigación, se aplicará una muestra censal, en donde se tomará en cuenta a todos los elementos que conforman la aplicación, por ser una unidad mínima de 41 personas, por lo cual no se requiere hacer uso de procedimientos estadísticos.

Con respecto a la técnica de investigación se hizo de uso de la encuesta “La cual es una técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que permite recoger información valiosa sobre nuestros informantes, mediante una serie de interrogantes (preguntas cerradas) que abordan el tema de manera general (Hernández, 2014). En este caso, se utilizó como instrumento el cuestionario, mediante un total de 35

interrogantes en función a nuestra variable desempeño por competencias, la cual fue validada mediante el juicio de tres expertos, que tienen el grado de magister y ardua en experiencia en el ámbito de la administración. Para la confiabilidad se optó por realizar una prueba piloto, mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, obtenido de esta manera un porcentaje de confiabilidad mínimo del 96% (0,96) para considerar mediciones fiables.

Tabla 1

Validez y confiabilidad

Variable - Dimensión	Coeficiente calculado	Resultado
Enfoque en el cliente	0,9610 (96,10%)	Confiable
Trabajo en equipo	0,9725 (97,25%)	Confiable
Enfoque a resultados	0,9610 (96,10%)	Confiable
Sentido de pertinencia	0,9725 (97,25%)	Confiable
Comunicación	0,9358 (93,58%)	Confiable
Resolución de problemas	0,9660 (96,60%)	Confiable
Organización y administración del tiempo	0,9726 (97,26%)	Confiable
Pensamiento estratégico	0,9358 (93,58%)	Confiable

Nota: Elaboración propia

Para desarrollar la recolección de los datos obtenidos, se procedió a seguir los siguientes procedimientos: Se entregó una solicitud al jefe de la clínica, para contar con su aprobación para realizar la investigación en las instalaciones de la empresa. Se diseñó el instrumento de investigación, teniendo como sustento las bases teóricas y antecedentes. Se determinó la confiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach. El instrumento fue validado por tres expertos en el tema para determinar la validez de los ítems. Se procedió aplicar el instrumento de investigación (cuestionario) a los colaboradores de la clínica. Posteriormente se procedió a tabular los resultados en el programa SPSS. Con la información procesada, se procedió a elaborar tablas y figuras, para arribar a las conclusiones.

Los aspectos éticos que fueron tomados en cuenta por el autor en la presente investigación fueron los siguientes:

La investigación tuvo como informantes a los colaboradores de clínica odontológica Denta E.I.R.L en la ciudad de Cajamarca, quienes participaron de manera confidencial, para evitar que sus respuestas pudieran ser cuestionadas, es por ello que se aplicó los criterios de confidencialidad y anonimato de fuentes.

Los colaboradores de la clínica accedieron a participar de la investigación de manera voluntaria, por lo cual hicieron uso pleno de su libertad, cumpliéndose así el principio del consentimiento informado.

La investigación, velará porque la información obtenida de los informantes sea utilizada con fines ajenos al presente estudio, por lo cual se aplicará el principio de Libertad y responsabilidad.

La investigación contempló las respuestas que se obtuvieron de los informantes, evitando cambiar el sentido de sus respuestas, por lo cual se documentará en anexos la

transcripción de las encuestas. Por lo cual se guardará celosamente el criterio de inalterabilidad.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Objetivo específico: Evaluar el nivel de enfoque en el cliente en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Dimensión: Enfoque en el cliente

Tabla 2

Resultados de la dimensión enfoque en el cliente

Enfoque en el cliente		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	29%
Medio	9	26%
Alto	20	45%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la tabla 1 en lo referente a la dimensión enfoque en el cliente de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 45% logro un nivel alto, seguido de un 29% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel medio se observa un 26%.

Tabla 3

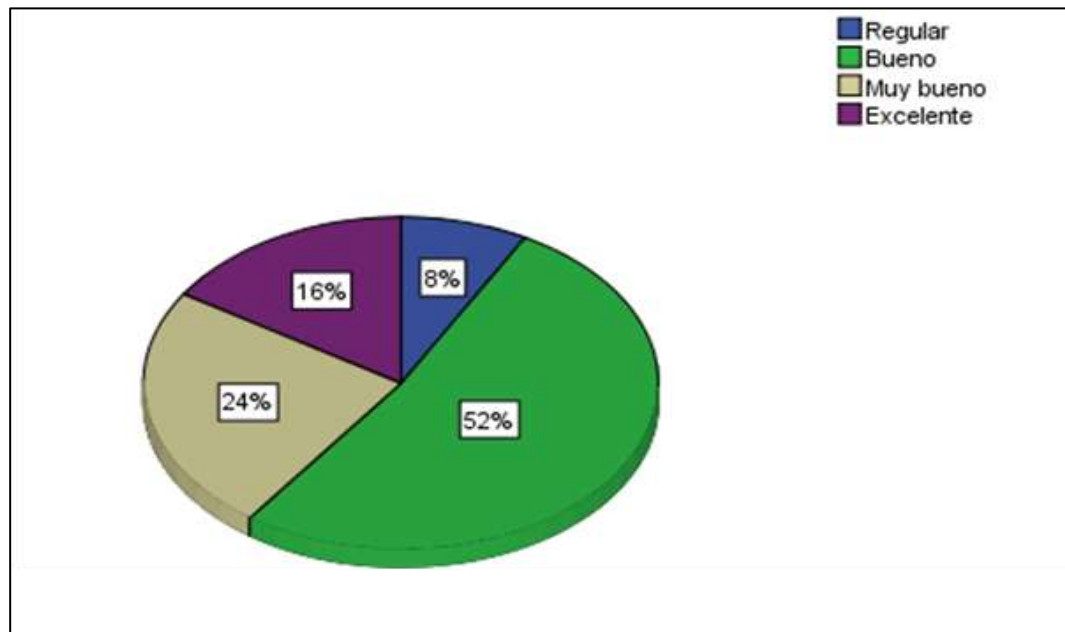
Resultados sobre la relación que mantienen los colaboradores con los clientes para ganar su confianza

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	2	8,0
Bueno	13	52,0
Muy bueno	6	24,0
Excelente	4	16,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 1

Resultados sobre la relación que mantienen los colaboradores con los clientes para ganar su confianza



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 1 en lo referente a la relación que mantienen los colaboradores con los clientes para ganar su confianza, se aprecia que el 52% de los colaboradores encuestados consideran que la relación es buena, el 24% muy bueno, el 16% excelente y el 8% regular.

Tabla 4

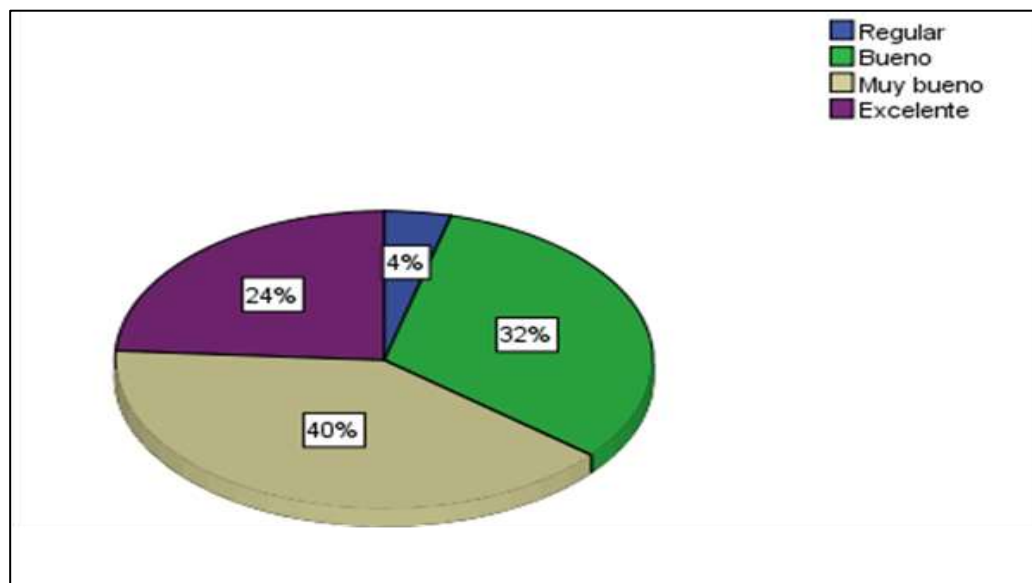
Resultados sobre sí los colaboradores procuran la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	1	4,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	10	40,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 2

Resultados sobre sí los colaboradores procuran la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 2 en lo referente sí los colaboradores procuran la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 32% bueno, el 24% excelente y el 4% regular.

Tabla 5

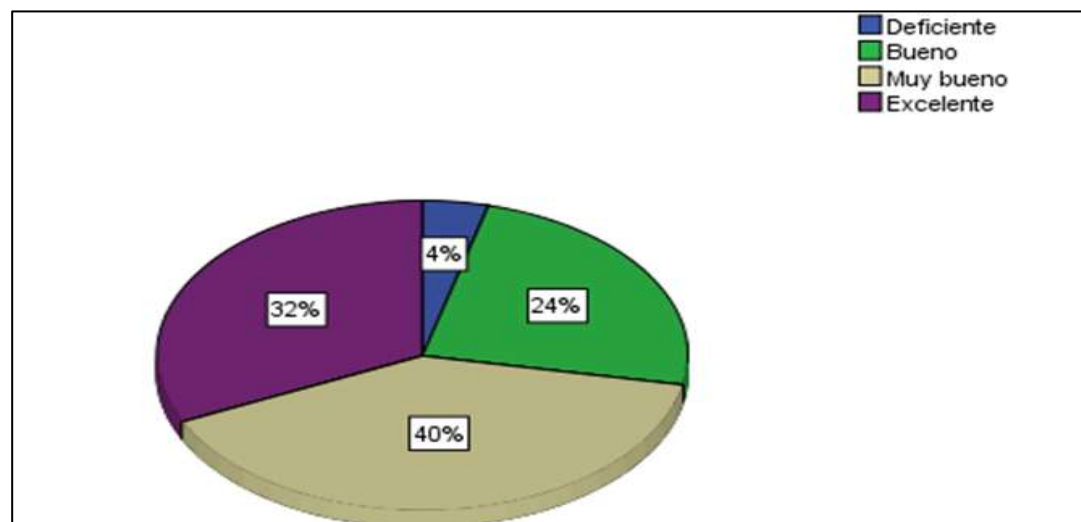
Resultados sobre sí los colaboradores buscan nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Bueno	6	24,0
Muy bueno	10	40,0
Excelente	8	32,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 3

Resultados sobre sí los colaboradores buscan nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 3 en lo referente a sí los colaboradores buscan nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 32% excelente, el 24% bueno y el 4% deficiente.

Tabla 6

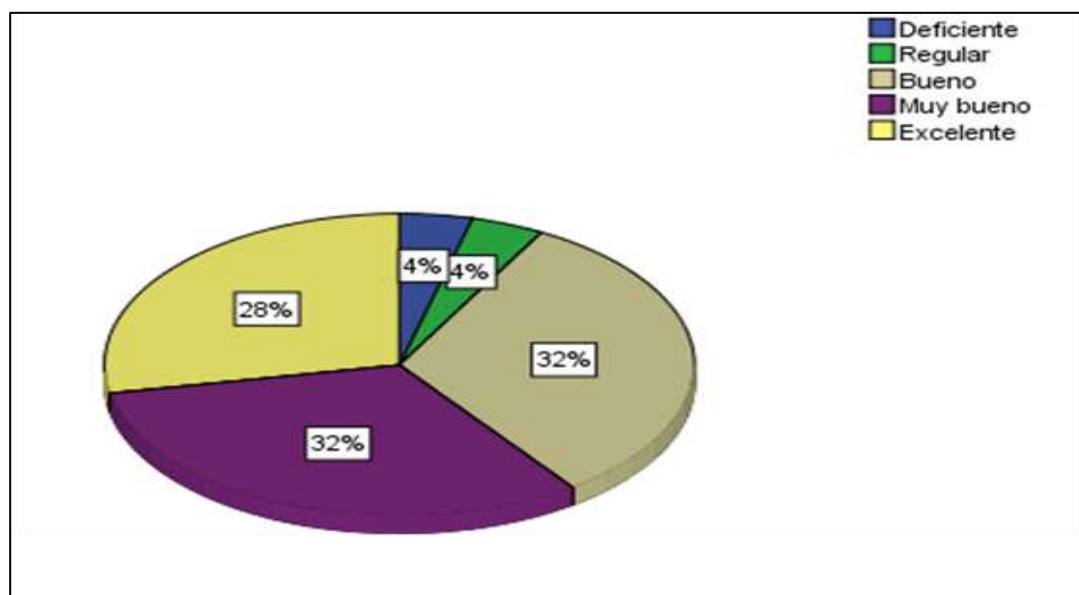
Resultados sobre sí los colaboradores entienden las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	1	4,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	8	32,0
Excelente	7	28,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 4

Resultados sobre sí los colaboradores entienden las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 4 en lo referente a sí los colaboradores entienden las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas, se aprecia que el 32% de los colaboradores califican este ítem como bueno, el 28% excelente y el 4% deficiente.

Tabla 7

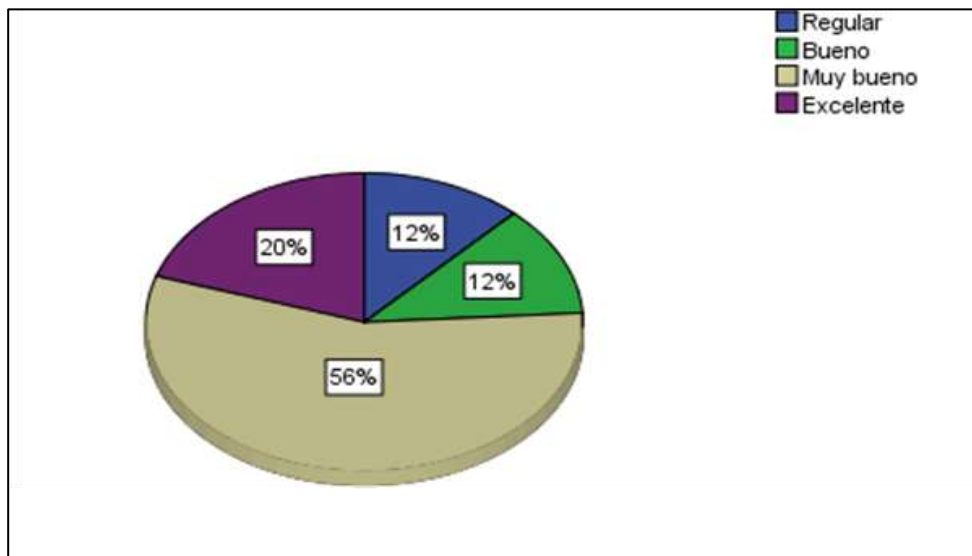
Resultados sobre sí los colaboradores son percibidos por el cliente como personas confiables que representan a la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	3	12,0
Bueno	3	12,0
Muy bueno	14	56,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 5

Resultados sobre sí los colaboradores son percibidos por el cliente como personas confiables que representan a la empresa.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 5 en lo referente a sí los colaboradores entienden sí los colaboradores son percibidos por el cliente como personas confiables que representan a la empresa, se aprecia que el 56% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 20% regular y el 12% bueno.

Dimensión: Trabajo en equipo

Tabla 8

Resultados de la dimensión trabajo en equipo

Trabajo en equipo		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	37%
Medio	8	25%
Alto	17	38%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la tabla 8 en lo referente a dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 38% logro un nivel alto, seguido de un 37% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel medio se observa un 25%.

Tabla 9

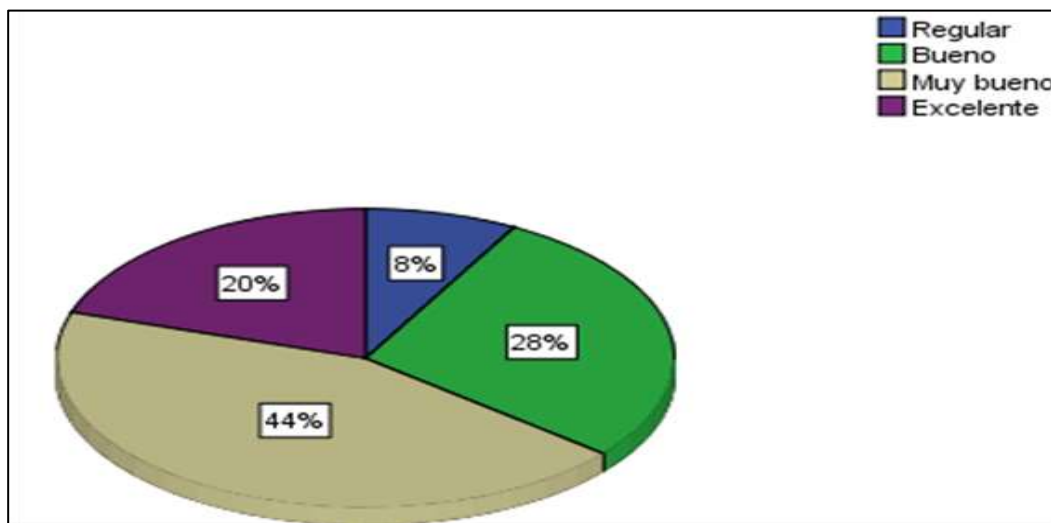
Resultados sobre sí los colaboradores se desempeñan como miembros activos del equipo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	2	8,0
Bueno	7	28,0
Muy bueno	11	44,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 6

Resultados sobre sí los colaboradores se desempeñan como miembros activos del equipo.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 6 en lo referente a sí los colaboradores se desempeñan como miembros activos del equipo, se aprecia que el 44% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 28% bueno, el 20% excelente y el 8% regular.

Tabla 10

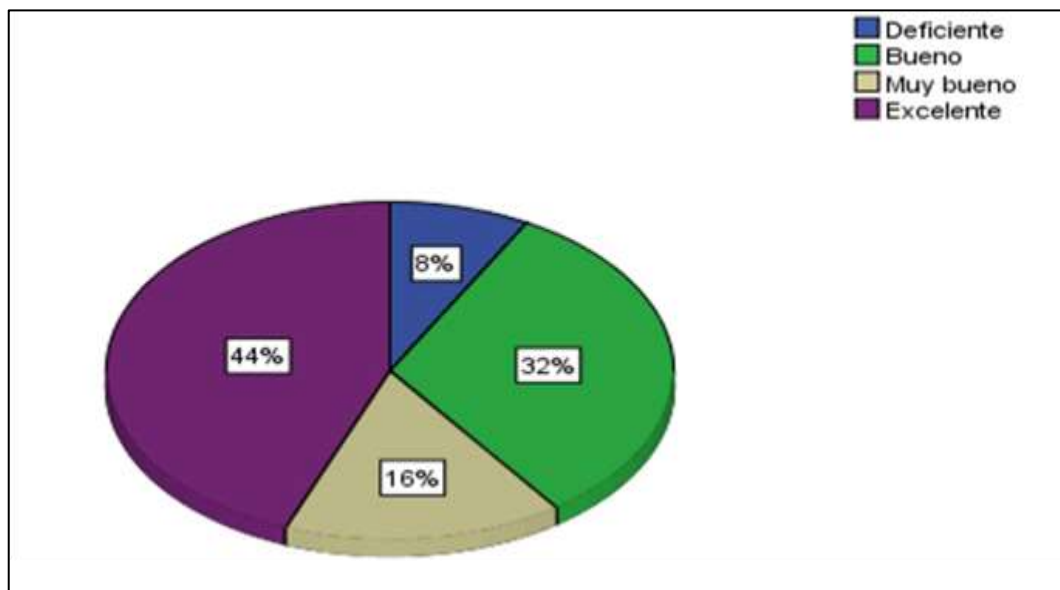
Resultados sobre sí la empresa inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	2	8,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	4	16,0
Excelente	11	44,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta

Figura 7

Resultados sobre sí la empresa inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

En la figura 7 en lo referente a sí la empresa inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas, se aprecia que el 44% de los colaboradores califican este ítem como excelente, el 32% bueno, el 16% muy bueno y el 8% deficiente.

Tabla 11

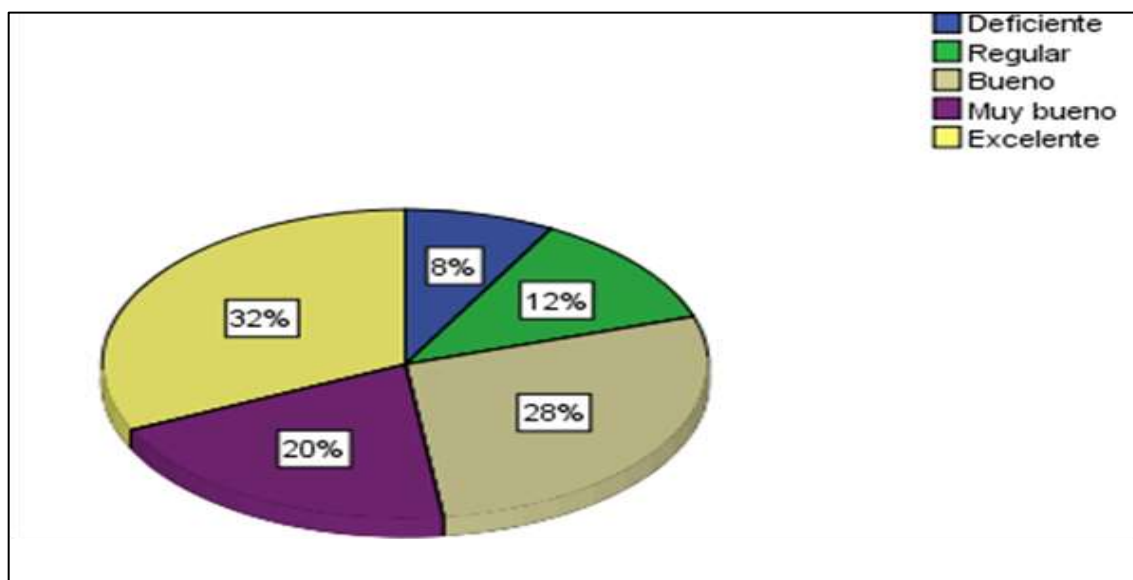
Resultados sobre si los colaboradores comparten sus conocimiento, habilidades y experiencias.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	2	8,0
Bueno	3	12,0
Muy bueno	7	28,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 8

Resultados sobre si los colaboradores comparten sus conocimiento, habilidades y experiencias



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 8 en lo referente a si los colaboradores comparten sus conocimiento, habilidades y experiencias, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 28% bueno, el 20% muy bueno, el 12% regular y el 8% deficiente.

Tabla 12

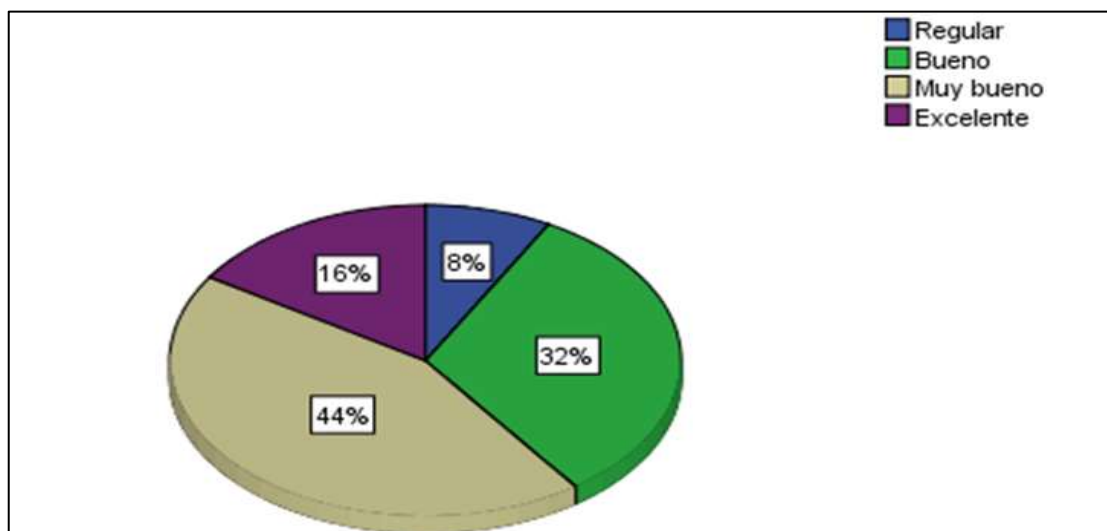
Resultados sobre si los colaboradores comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	2	8,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	11	44,0
Excelente	4	16,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 9

Resultados sobre si los colaboradores comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 9 en lo referente a si los colaboradores comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo., se aprecia que el 44% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 32% bueno, el 16% excelente y el 8% regular.

Dimensión: Enfoque en resultados

Tabla 13

Resultados de la dimensión enfoque en resultados

Enfoque en resultados		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	26%
Promedio	19	43%
Alto	13	31%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 13 en lo referente a dimensión enfoque en resultados de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 43% logró un nivel promedio, seguido de un 31% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 26%.

Tabla 14

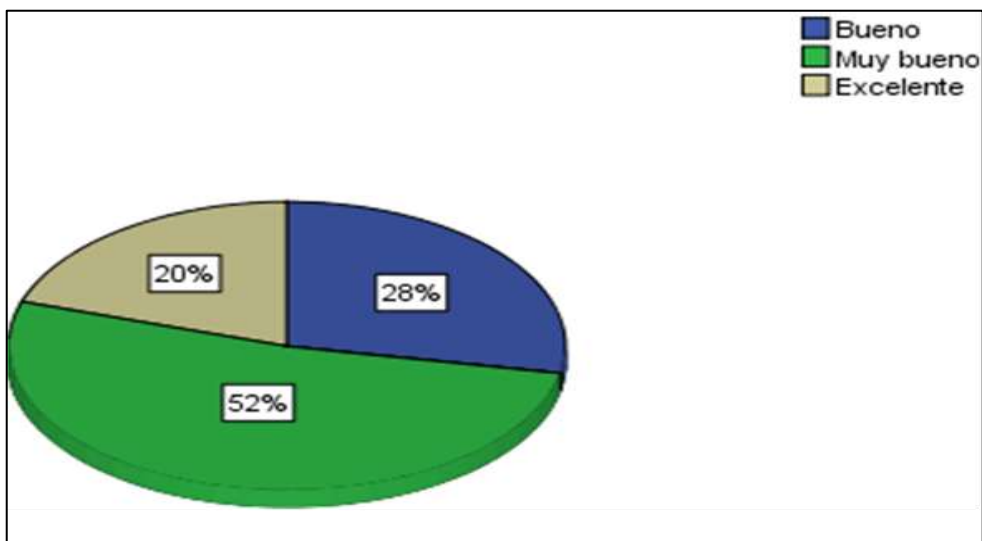
Resultados sobre si los colaboradores reconocen y aprovechan las oportunidades

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	7	28,0
Muy bueno	13	52,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 10

Resultados sobre si los colaboradores reconocen y aprovechan las oportunidades



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 10 en lo referente a si los colaboradores reconocen y aprovechan las oportunidades, se aprecia que el 52% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 28% bueno y el 20% excelente.

Tabla 15

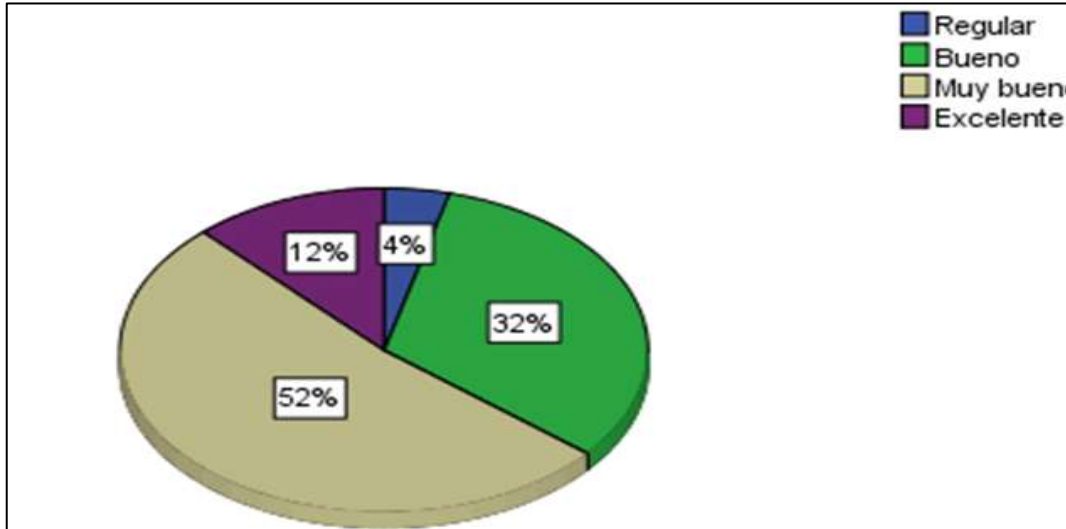
Resultados sobre si en la empresa se mantienen altos niveles de estándares de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	1	4,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	13	52,0
Excelente	3	12,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 11

Resultados sobre si en la empresa se mantienen altos niveles de estándares de desempeño



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 11 en lo referente a si en la empresa se mantienen altos niveles de estándares de desempeño, se aprecia que el 52% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 32% bueno, el 12% excelente y el 4% regular.

Tabla 16

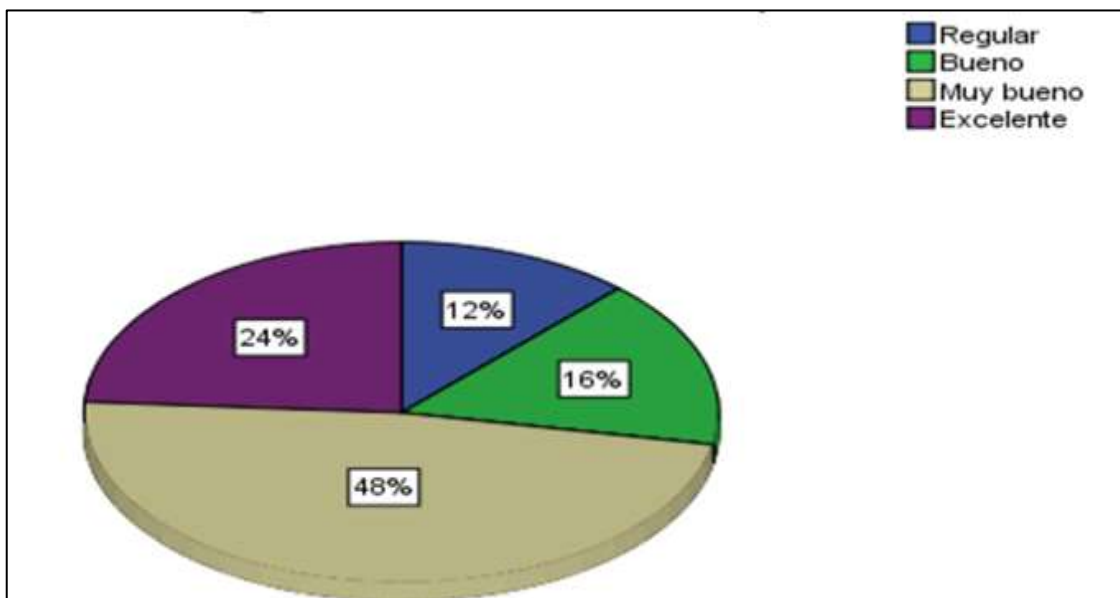
Resultados sobre si los colaboradores demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	3	12,0
Bueno	4	16,0
Muy bueno	12	48,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 12

Resultados sobre si los colaboradores demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 12 en lo referente a si los colaboradores demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso, se aprecia que el 48% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% excelente, el 16% bueno y el 12% regular.

Dimensión: Sentido de pertinencia

Tabla 17

Resultados de la dimensión sentido de pertinencia

Sentido de pertinencia		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	46%
Promedio	15	37%
Alto	6	17%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 17 en lo referente a dimensión sentido de pertinencia de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel bajo, seguido de un 37% correspondiente al nivel promedio y finalmente en el nivel alto se observa un 17%.

Tabla 18

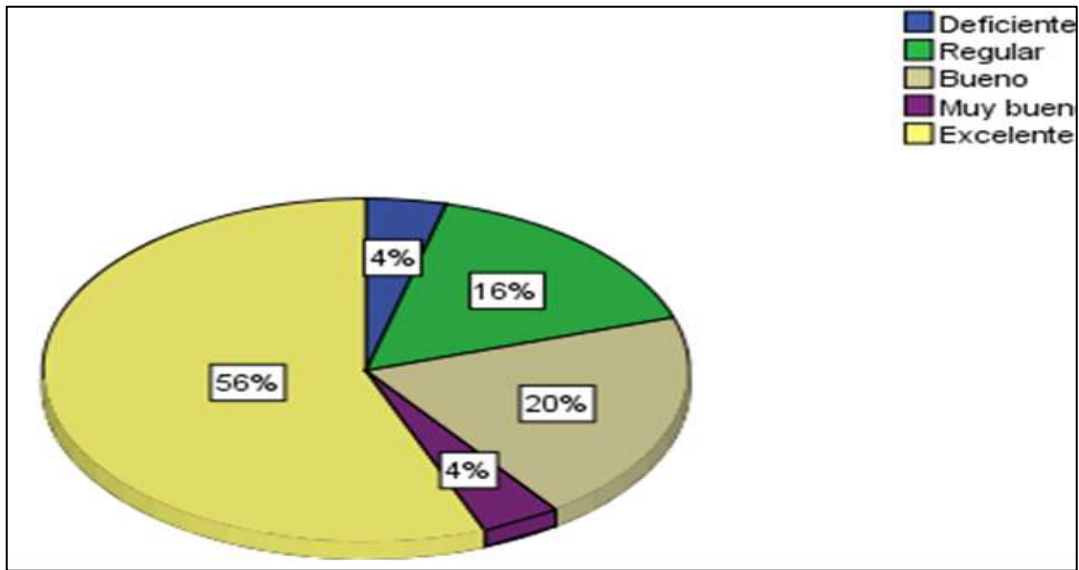
Resultados sobre si los colaboradores se adaptan a trabajar con nuevos procesos y tareas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	4	16,0
Bueno	5	20,0
Muy bueno	1	4,0
Excelente	14	56,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 13

Resultados sobre si los colaboradores se adaptan a trabajar con nuevos procesos y tareas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 13 en lo referente a si los colaboradores se adaptan a trabajar con nuevos procesos y tareas, se aprecia que el 56% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 20% bueno, el 16% regular y el 4% deficiente.

Tabla 19

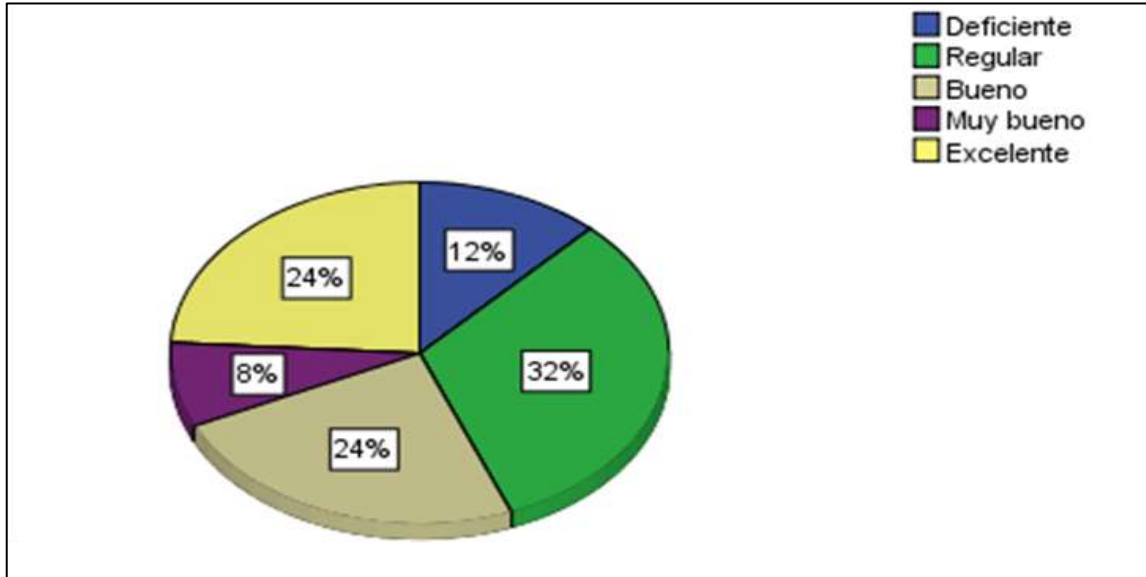
Resultados sobre si los colaboradores no muestran resistencia a las ideas de las demás personas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	3	12,0
Regular	8	32,0
Bueno	6	24,0
Muy bueno	2	8,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 14

Resultados sobre si los colaboradores no muestran resistencia a las ideas de las demás personas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 14 en lo referente a si los colaboradores no muestran resistencia a las ideas de las demás personas, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como regular, el 24% bueno, el 12% deficiente y el 8% regular.

Tabla 20

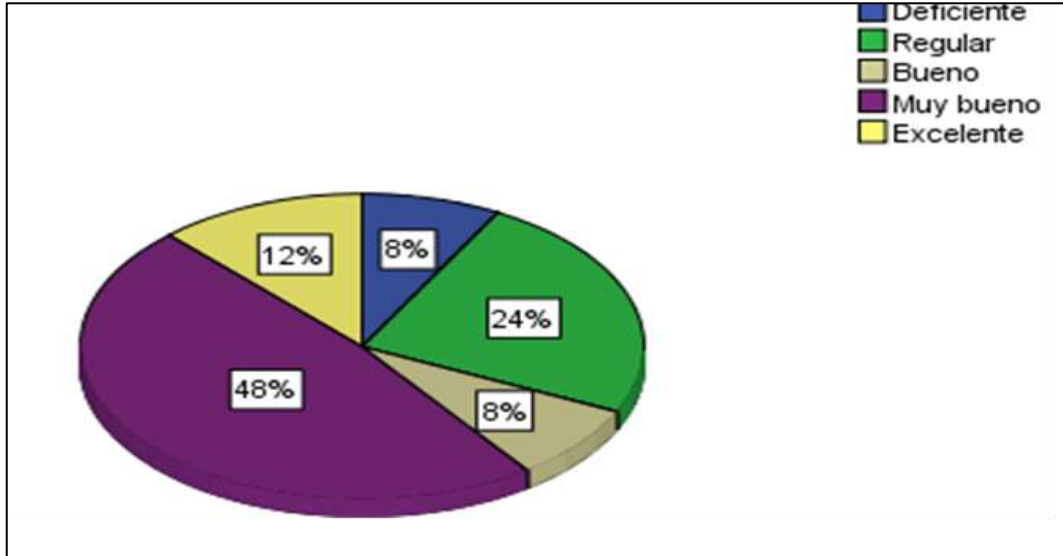
Resultados sobre si los colaboradores buscan activamente nuevas maneras de realizar las actividades

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	2	8,0
Regular	6	24,0
Bueno	2	8,0
Muy bueno	12	48,0
Excelente	3	12,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 15

Resultados sobre si los colaboradores buscan activamente nuevas maneras de realizar las actividades



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 15 en lo referente a si los colaboradores buscan activamente nuevas maneras de realizar las actividades, se aprecia que el 48% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% regular, el 12% excelente y el 8% deficiente.

Tabla 21

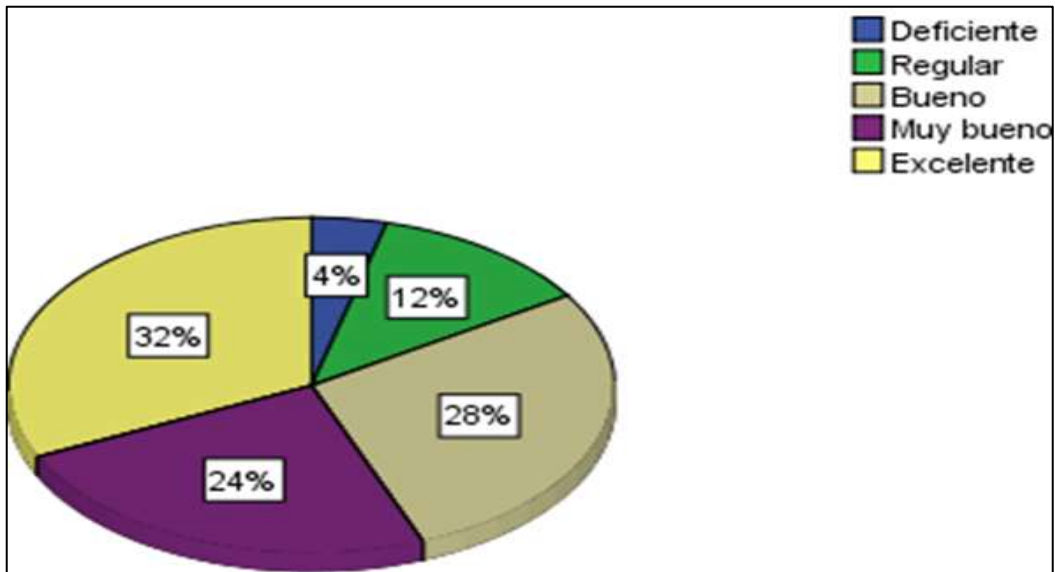
Resultados sobre si los colaboradores se esfuerzan por innovar y aportar ideas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	3	12,0
Bueno	7	28,0
Muy bueno	6	24,0
Excelente	8	32,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 16

Resultados sobre si los colaboradores se esfuerzan por innovar y aportar ideas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 16 en lo referente a si los colaboradores se esfuerzan por innovar y aportar ideas, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 28% bueno, el 24% muy bueno, el 12% regular y el 4% regular.

Tabla 22

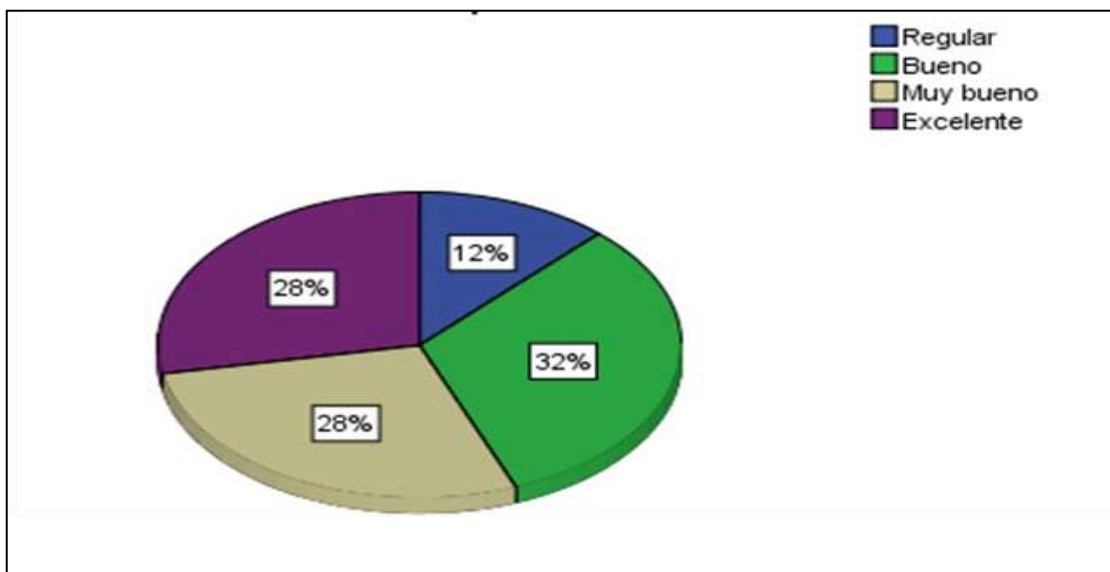
Resultados sobre si los colaboradores buscan reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	3	12,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	7	28,0
Excelente	7	28,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 17

Resultados sobre si los colaboradores Buscan reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 17 en lo referente a si los colaboradores buscan reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como bueno, el 28% excelente y el 4% regular.

Dimensión: Comunicación

Tabla 23

Resultados de la dimensión comunicación

Comunicación		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	26%
Promedio	19	43%
Alto	13	31%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 23 en lo referente a dimensión comunicación de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 43% logró un nivel promedio, seguido de un 31% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 26%.

Tabla 24

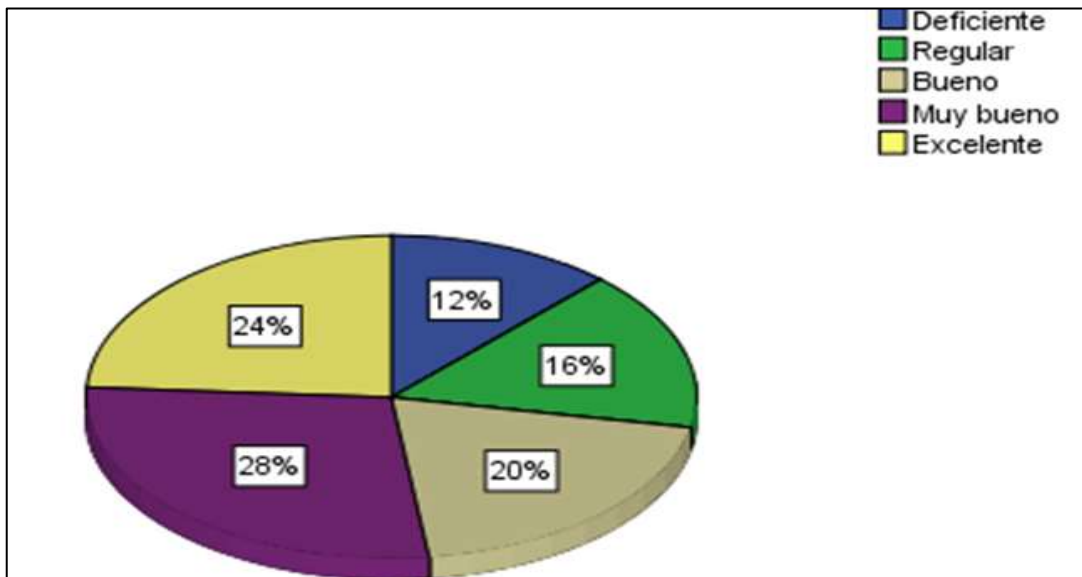
Resultados sobre si los colaboradores comparten información de manera efectiva y asertiva

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	3	12,0
Regular	4	16,0
Bueno	5	20,0
Muy bueno	7	28,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 18

Resultados sobre si los colaboradores comparten información de manera efectiva y asertiva



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 18 en lo referente a si los colaboradores comparten información de manera efectiva y asertiva, se aprecia que el 28% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% excelente, el 20% bueno, el 16% regular y el 12% deficiente.

Tabla 25

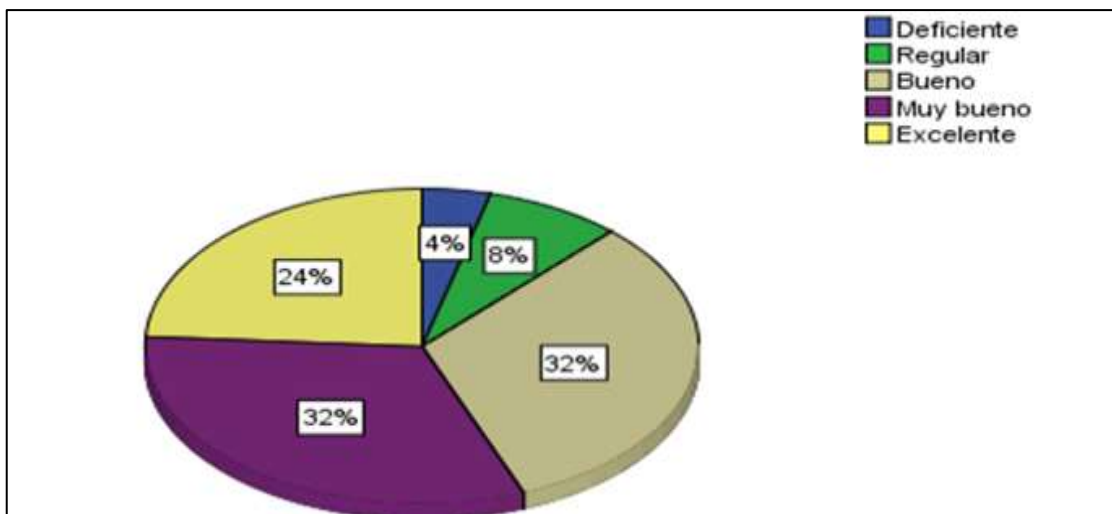
Resultados sobre si los colaboradores escuchan activamente y son receptivos a las opiniones de los demás

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	2	8,0
Bueno	8	32,0
Muy bueno	8	32,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 19

Resultados sobre si los colaboradores escuchan activamente y son receptivos a las opiniones de los demás



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 19 en lo referente a si los colaboradores escuchan activamente y son receptivos a las opiniones de los demás, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 32% bueno, el 24% excelente, el 8% regular y el 4% deficiente.

Tabla 26

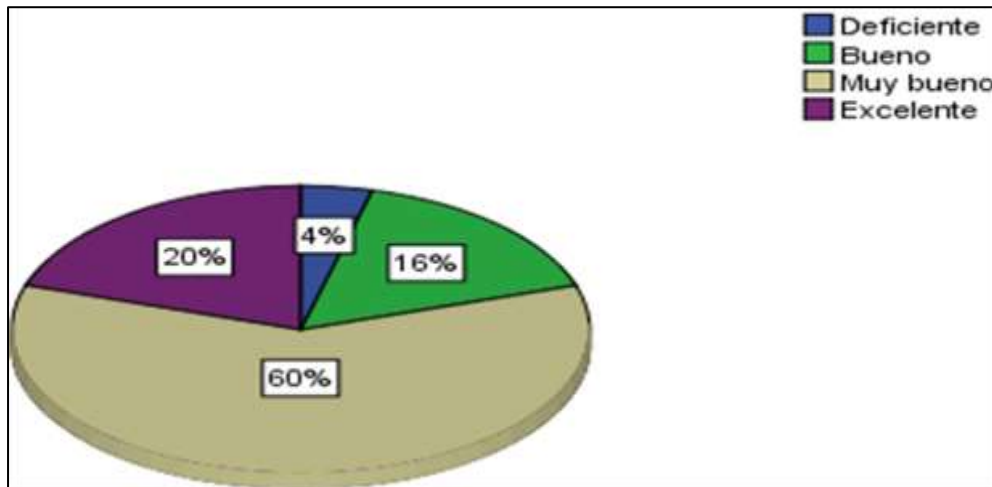
Resultados sobre si los colaboradores prestan atención en las conversaciones

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Bueno	4	16,0
Muy bueno	15	60,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 20

Resultados sobre si los colaboradores prestan atención en las conversaciones



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 20 en lo referente a si los colaboradores prestan atención en las conversaciones, se aprecia que el 60% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 20% excelente, el 16% bueno y el 4% deficiente.

Tabla 27

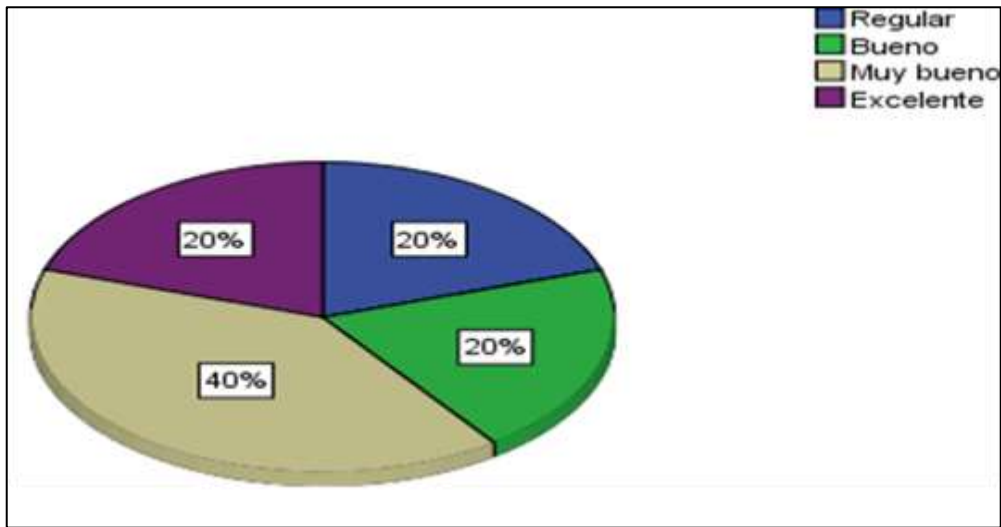
Resultados sobre si los colaboradores se comunican de manera escrita con claridad

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	5	20,0
Bueno	5	20,0
Muy bueno	10	40,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 21

Resultados sobre si los colaboradores se comunican de manera escrita con claridad



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 21 en lo referente a si los colaboradores se comunican de manera escrita con claridad, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 20% excelente y deficiente.

Tabla 28

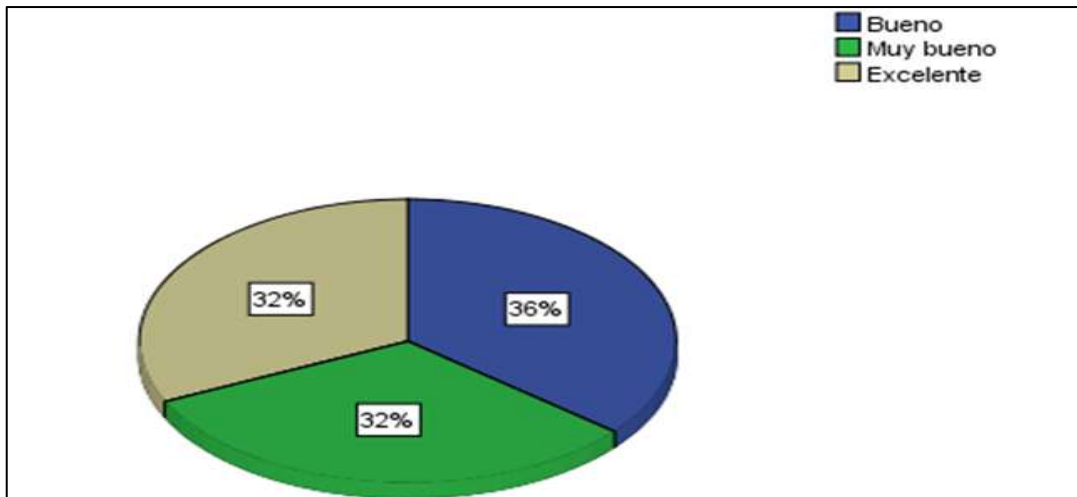
Resultados sobre si los colaboradores expresan sus ideas con claridad y respeto hacia otras personas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bueno	9	36,0
Muy bueno	8	32,0
Excelente	8	32,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 22

Resultados sobre si los colaboradores expresan sus ideas con claridad y respeto hacia otras personas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 22 en lo referente a si los colaboradores expresan sus ideas con claridad y respeto hacia otras personas, se aprecia que el 36% de los colaboradores encuestados califican este ítem como bueno y el 32% muy bueno y excelente.

Tabla 29

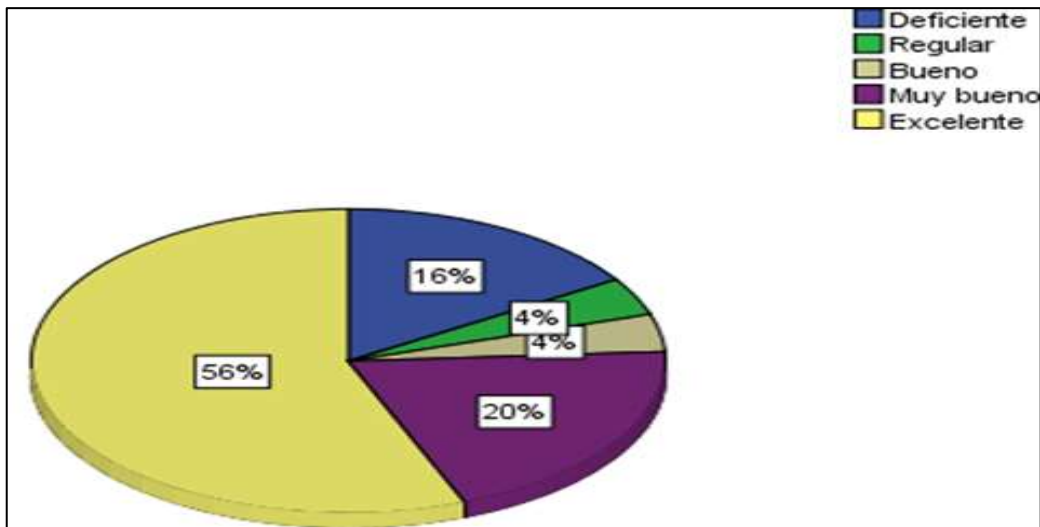
Resultados sobre si los colaboradores fomentan el diálogo de manera abierta y directa

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	4	16,0
Regular	1	4,0
Bueno	1	4,0
Muy bueno	5	20,0
Excelente	14	56,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 23

Resultados sobre si los colaboradores fomentan el diálogo de manera abierta y directa



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 23 en lo referente a si los colaboradores fomentan el diálogo de manera abierta y directa, se aprecia que el 56% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 20% muy bueno, el 16% deficiente y el 4% regular.

Dimensión: Resolución de problemas

Tabla 30

Resultados de la dimensión resolución de problemas

Resolución de problemas		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	29%
Promedio	10	25%
Alto	19	46%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 30 en lo referente a dimensión resolución de problemas de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel alto, seguido de un 29% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel promedio se observa un 25%.

Tabla 31

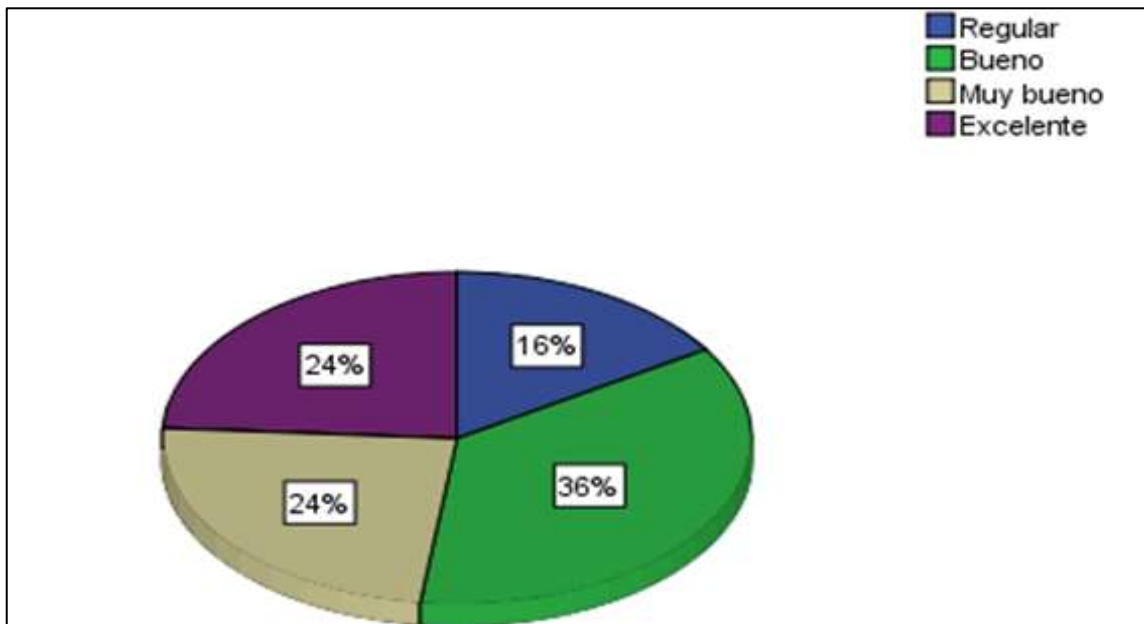
Resultados sobre si los colaboradores recaudan información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	4	16,0
Bueno	9	36,0
Muy bueno	6	24,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 24

Resultados sobre si los colaboradores recaudan información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 24 en lo referente a si los colaboradores recaudan información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión, se aprecia que el 36% de los colaboradores encuestados califican este ítem como bueno, el 24% muy bueno y el 16% regular.

Tabla 32

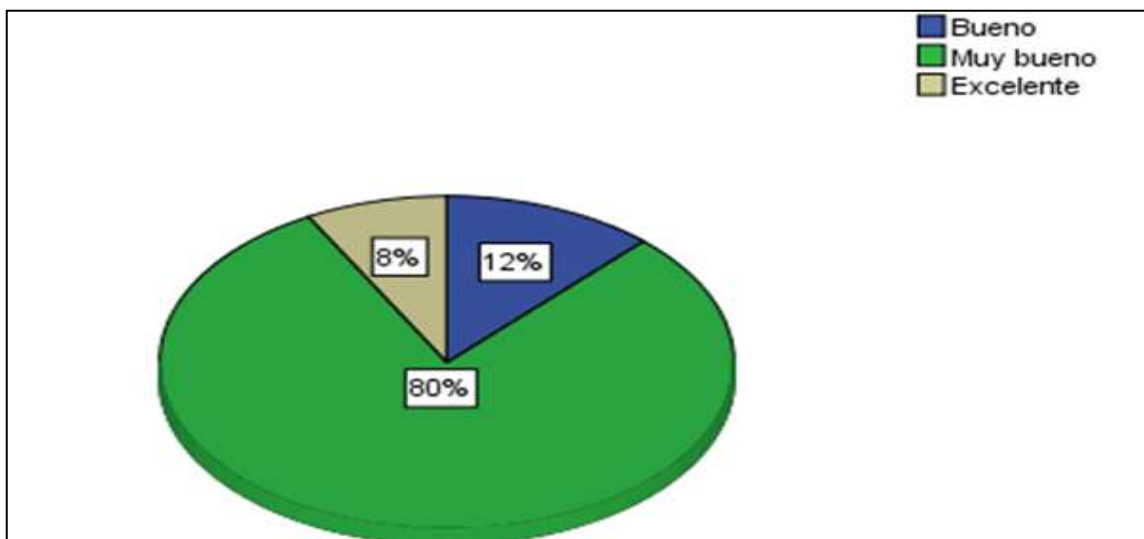
Resultados sobre si los colaboradores se enfocan en los asuntos clave para resolver un problema

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bueno	3	12,0
Muy bueno	20	80,0
Excelente	2	8,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 25

Resultados sobre si los colaboradores se enfocan en los asuntos clave para resolver un problema



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 25 en lo referente a si los colaboradores se enfocan en los asuntos claves para resolver un problema, se aprecia que el 80% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 12% bueno y el 8% excelente.

Tabla 33

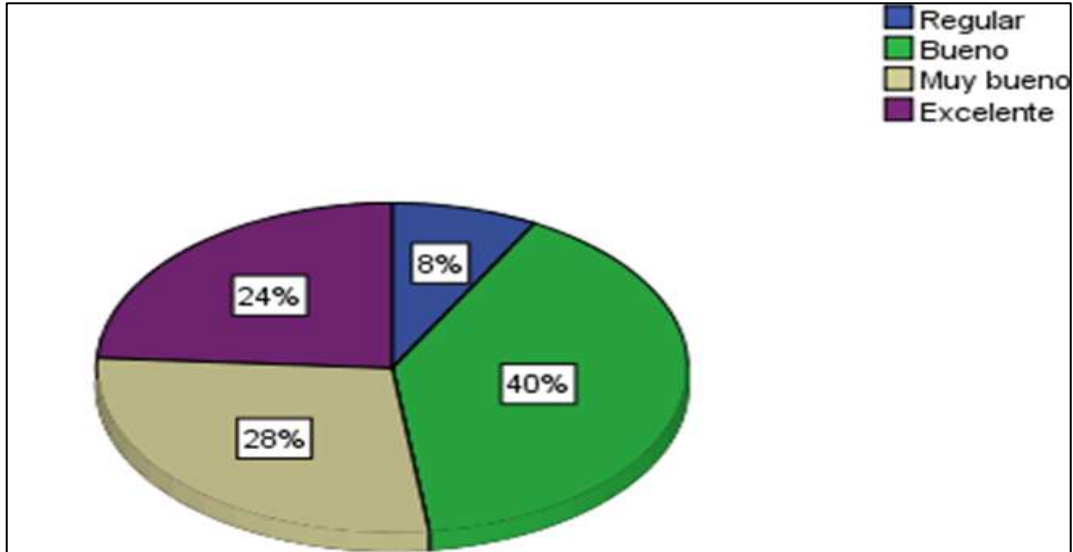
Resultados sobre si los colaboradores tienen flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	2	8,0
Bueno	10	40,0
Muy bueno	7	28,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 26

Resultados sobre si los colaboradores tienen flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 26 en lo referente a si los colaboradores tienen flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados califican este ítem como bueno, el 28% muy bueno, el 24% excelente y el 8% regular.

Tabla 34

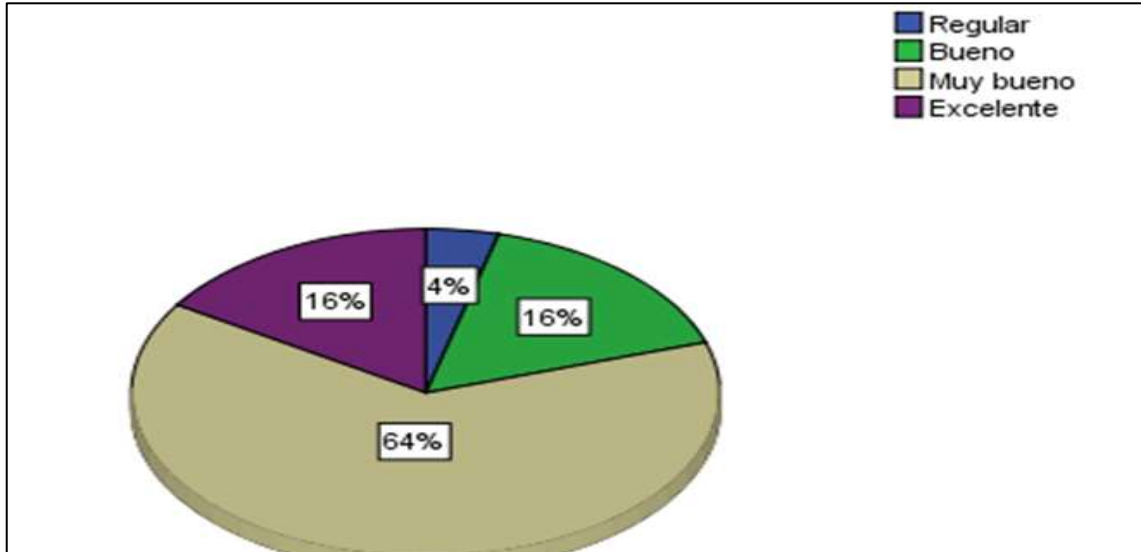
Resultados sobre si los colaboradores consideran las implicaciones antes de llevar a cabo una acción

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	1	4,0
Bueno	4	16,0
Muy bueno	16	64,0
Excelente	4	16,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 27

Resultados sobre si los colaboradores consideran las implicaciones antes de llevar a cabo una acción



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 27 en lo referente a si los colaboradores consideran las implicaciones antes de llevar a cabo una acción, se aprecia que el 64% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 16% excelente y el 4% regular.

Tabla 35

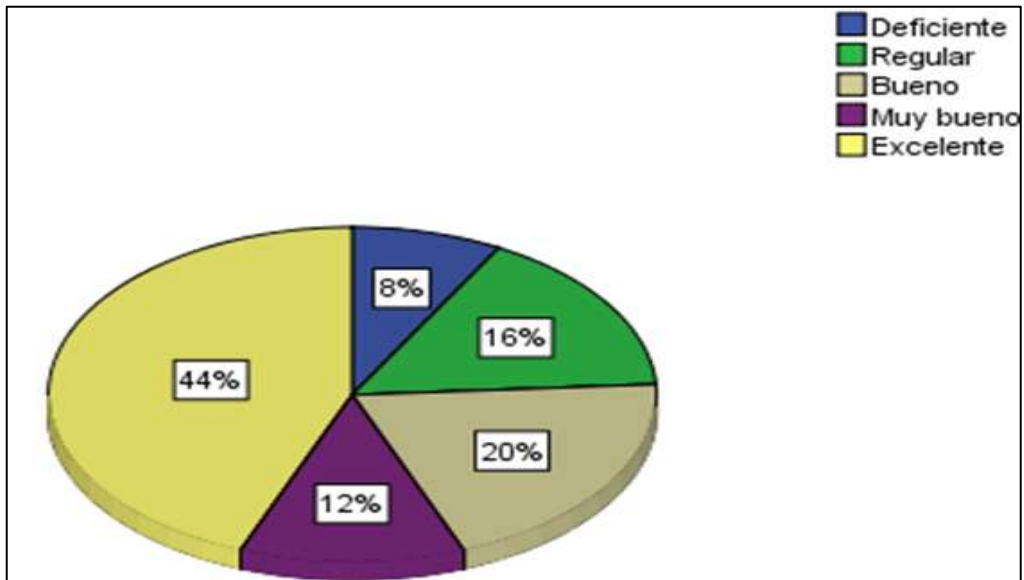
Resultados sobre si los colaboradores conservan la calma en situaciones complicadas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	2	8,0
Regular	4	16,0
Bueno	5	20,0
Muy bueno	3	12,0
Excelente	11	44,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 28

Resultados sobre si los colaboradores conservan la calma en situaciones complicadas



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 28 en lo referente a si los colaboradores conservan la calma en situaciones complicadas, se aprecia que el 44% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 20% bueno, el 16% regular, el 12% muy bueno y el 8% deficiente.

Dimensión: Organización y administración del tiempo

Tabla 36

Resultados de la dimensión Organización y administración del tiempo

Organización y administración del tiempo		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	25%
Promedio	19	46%
Alto	12	29%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 36 en lo referente a dimensión Organización y administración del tiempo de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel promedio, seguido de un 29% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 25%.

Tabla 37

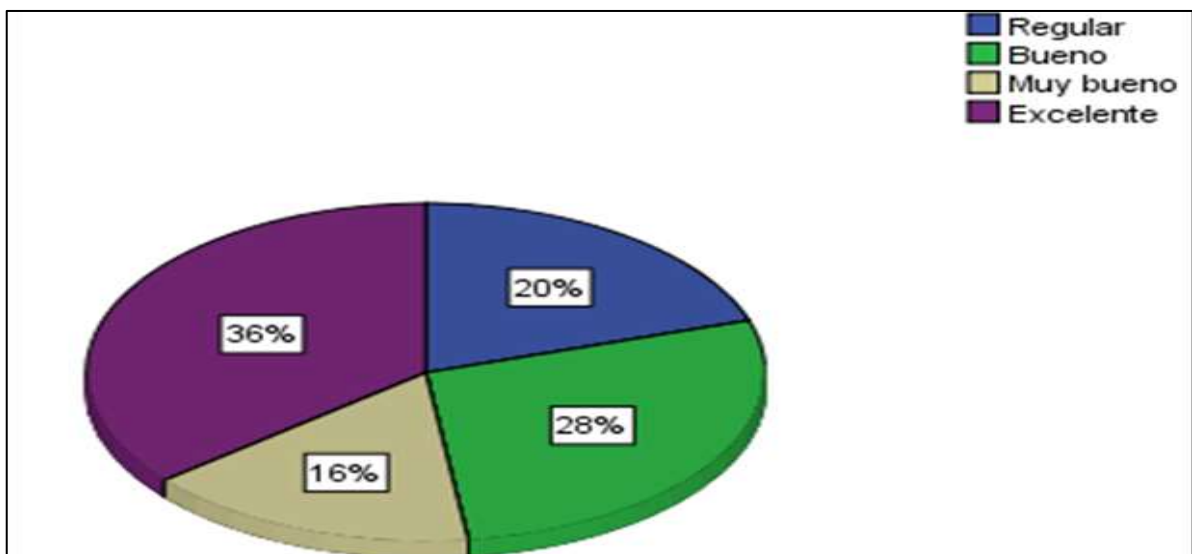
Resultados sobre si los colaboradores son capaces de establecer prioridades en sus tareas laborales

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	5	20,0
Bueno	7	28,0
Muy bueno	4	16,0
Excelente	9	36,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 29

Resultados sobre si los colaboradores son capaces de establecer prioridades en sus tareas laborales



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 29 en lo referente a si los colaboradores son capaces de establecer prioridades en sus tareas laborales, se aprecia que el 36% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 28% bueno, el 20% regular y el 16% muy bueno.

Tabla 38

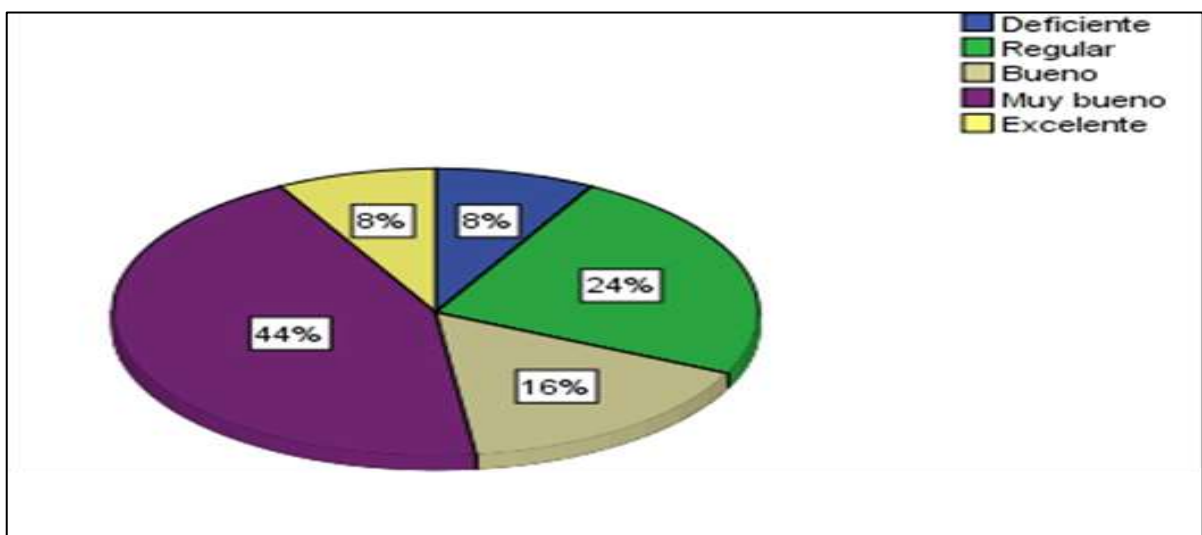
Resultados sobre si los colaboradores completan de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	2	8,0
Regular	6	24,0
Bueno	4	16,0
Muy bueno	11	44,0
Excelente	2	8,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 30

Resultados sobre si los colaboradores completan de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 30 en lo referente a si los colaboradores completan de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados, se aprecia que el 44% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% regular, el 16% bueno y el 8% excelente.

Tabla 39

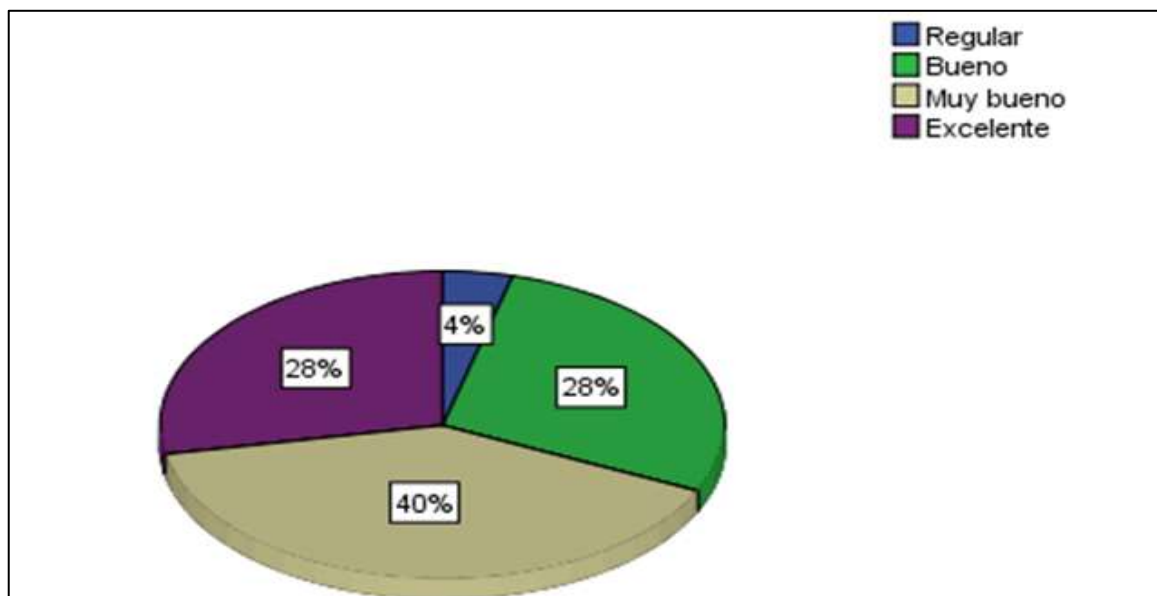
Resultados sobre si los colaboradores utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	1	4,0
Bueno	7	28,0
Muy bueno	10	40,0
Excelente	7	28,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 31

Resultados sobre si los colaboradores utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 31 en lo referente a si los colaboradores utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 28% excelente y el 4% regular.

Dimensión: Pensamiento estratégico

Tabla 40

Resultados de la dimensión Pensamiento estratégico

<i>Pensamiento estratégico</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	25%
Promedio	19	46%
Alto	12	29%
Total	41	100%

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la tabla 36 en lo referente a dimensión pensamiento estratégico de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel promedio, seguido de un 29% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 25%.

Tabla 41

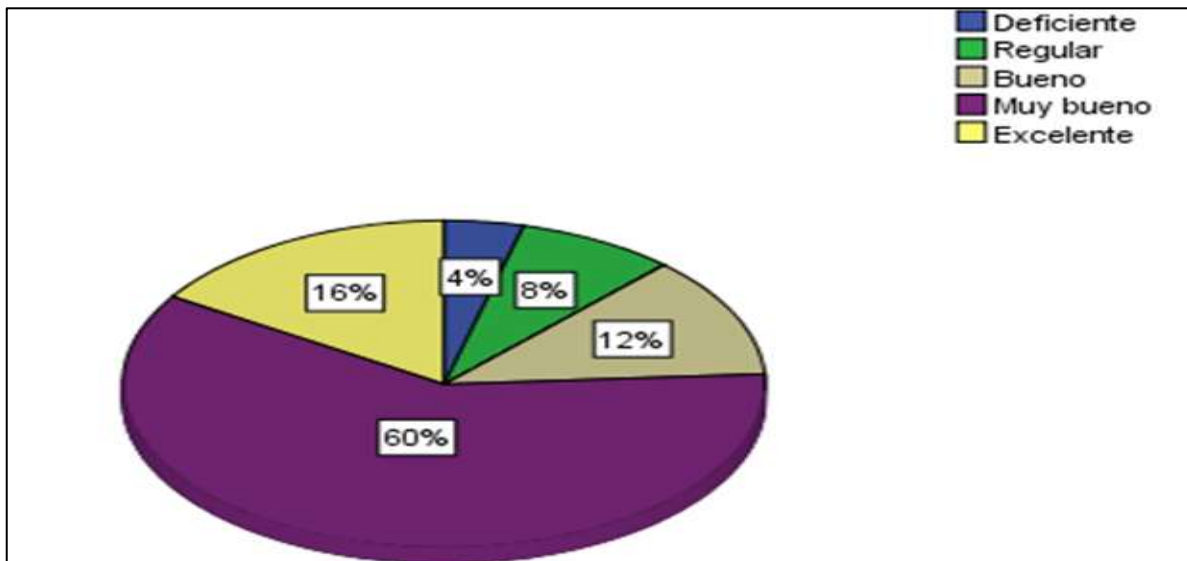
Resultados sobre si los colaboradores comprenden las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	2	8,0
Bueno	3	12,0
Muy bueno	15	60,0
Excelente	4	16,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 32

Resultados sobre si los colaboradores comprenden las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 32 en lo referente a si los colaboradores comprenden las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo, se aprecia que el 60% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 16% excelente, el 12% bueno, el 8% regular y el 4% deficiente.

Tabla 42

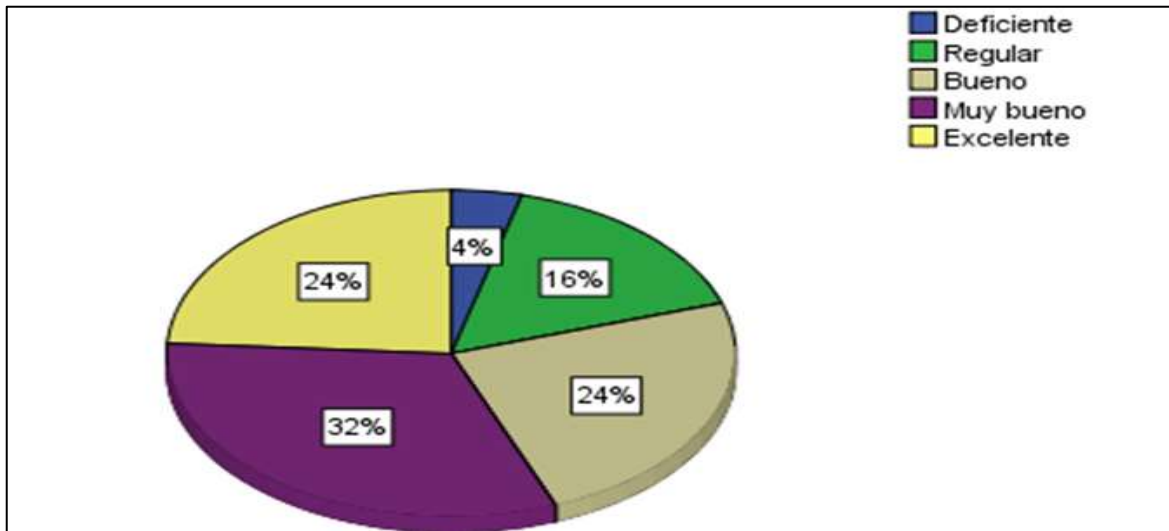
Resultados sobre si los colaboradores determinan objetivos y establece prioridades para lograrlos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	1	4,0
Regular	4	16,0
Bueno	6	24,0
Muy bueno	8	32,0
Excelente	6	24,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 33

Resultados sobre si los colaboradores determinan objetivos y establece prioridades para lograrlos



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 33 en lo referente a si los colaboradores determinan objetivos y establece prioridades para lograrlos, se aprecia que el 32% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% excelente, el 16% regular y el 4% deficiente.

Tabla 43

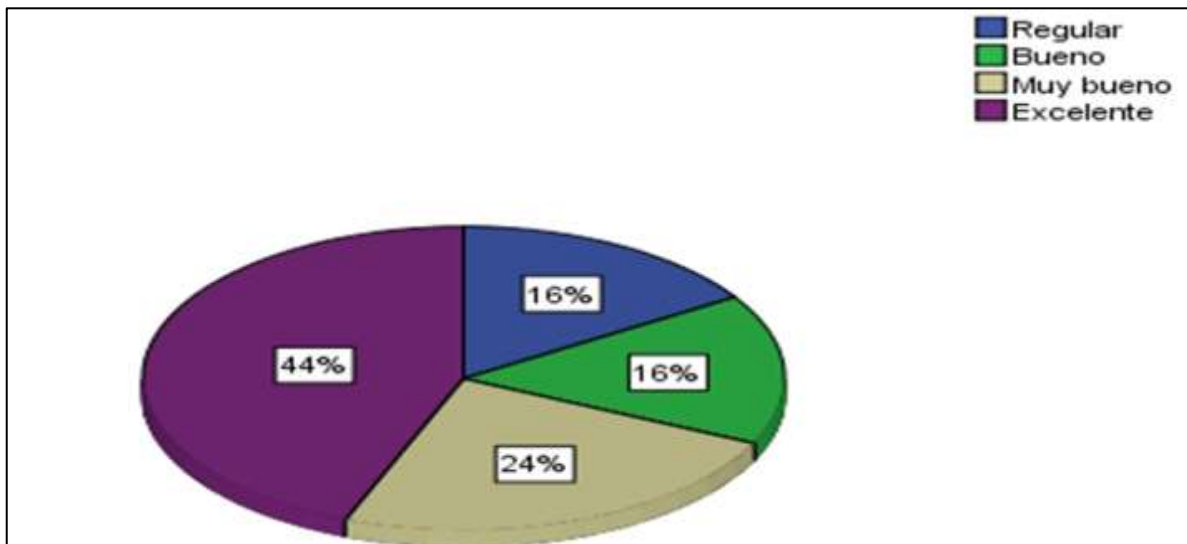
Resultados sobre si los colaboradores tienen visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje válido
Regular	4	16,0
Bueno	4	16,0
Muy bueno	6	24,0
Excelente	11	44,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 34

Resultados sobre si los colaboradores tienen visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 34 en lo referente a si los colaboradores tienen visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento, se aprecia que el 44% de los colaboradores encuestados califican este ítem como excelente, el 24% muy bueno y el 16% regular

Tabla 44

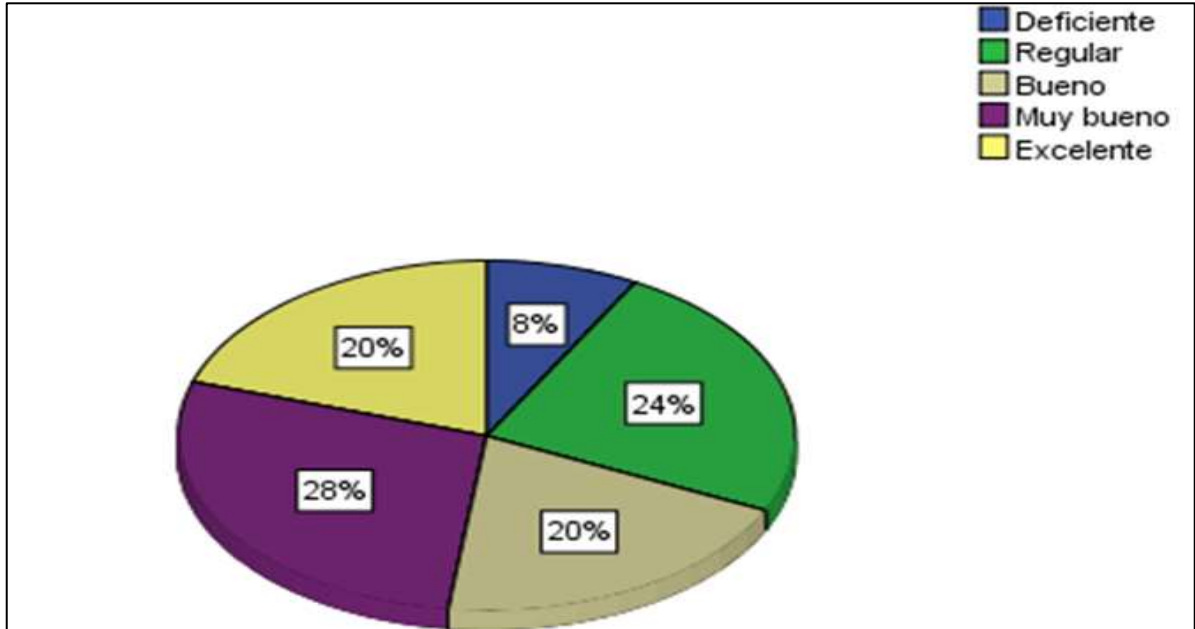
Resultados sobre si los colaboradores basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización

	Frecuencia	Porcentaje válido
Deficiente	2	8,0
Regular	6	24,0
Buena	5	20,0
Muy bueno	7	28,0
Excelente	5	20,0
Total	25	100,0

Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica Denta.

Figura 35

Resultados sobre si los colaboradores basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización



Nota. Cuestionario aplicado a 41 colaboradores de la clínica odontológica

En la figura 35 en lo referente a si los colaboradores basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización, se aprecia que el 28% de los colaboradores encuestados califican este ítem como muy bueno, el 24% regular, el 20% excelente y el 8% deficiente.

Discusión de los resultados

En la tabla 1 en lo referente a la dimensión enfoque en el cliente de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 45% logro un nivel alto, seguido de un 29% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel medio se observa un 26%. Los resultados reflejan lo antes indicado por Herrera, Restrepo, Uribe y López (2019) en su trabajo de investigación titulada “Competencias académicas y profesionales del psicólogo”. En donde identificó que es importante que los colaboradores tengan un dominio académico y habilidades profesionales de los diversos componentes de los equipos de salud, para tener un buen trato con el cliente.

En la tabla 8 en lo referente a dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 38% logro un nivel alto, seguido de un 37% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel medio se observa un 25%. Los resultados coinciden con lo expresado por Vásquez (2016), quién estudio “Las Competencias Profesionales y su relación con la Gestión del Recurso Humano según el personal administrativo del hospital nacional Hipólito Unanue año 2016”. La investigación demostró que la dimensión trabajo en equipo de las competencias profesionales se relaciona significativa y positivamente con la gestión de los recursos humanos según el personal administrativo del hospital nacional Hipólito Unanue año 2013, habiéndose determinado un coeficiente Rho de Spearman de 0.786 lo que representó un nivel de correlación alta.

En la tabla 13 en lo referente a dimensión enfoque en resultados de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 43% logró un nivel promedio, seguido de un 31% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 26%. Los resultados revelan lo indicado por Rodríguez (2014) quién realizó una investigación en Chachapoyas con la finalidad de contrastar la forma de uso de las herramientas de gestión por parte de los profesionales en la carrera de enfermería, con la percepción por parte del paciente sobre el cuidado de enfermero. La investigación determinó un nivel regular en cuanto al manejo de los procesos de atención de enfermería (PAE). Por otro lado,

observaron dificultades en la capacidad científica clínica que posee el personal de enfermería; no obstante, una de las fortalezas a destacar es las relaciones interpersonales entre profesionales y con los pacientes.

En la tabla 17 en lo referente a dimensión sentido de pertinencia de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel bajo, seguido de un 37% correspondiente al nivel promedio y finalmente en el nivel alto se observa un 17%. Con respecto a esta dimensión Alles (2002) menciona que el sentido de pertinencia implica el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

En la tabla 23 en lo referente a dimensión comunicación de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 43% logró un nivel promedio, seguido de un 31% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 26%. Con respecto a esta dimensión Alles (2002) menciona que la comunicación es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. La habilidad del saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

En la tabla 30 en lo referente a dimensión resolución de problemas de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel alto, seguido de un 29% correspondiente al nivel bajo y finalmente en el nivel promedio se observa un 25%. Ante esto Alles (2002) la resolución de problemas, es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del clima.

En la tabla 36 en lo referente a dimensión Organización y administración del tiempo de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel promedio, seguido de un 29% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 25%. Ante esto Alles (2002) menciona que la Organización y administración del tiempo es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

En la tabla 36 en lo referente a dimensión pensamiento estratégico de la variable desempeño por competencias, se aprecia que un 46% logró un nivel promedio, seguido de un 29% correspondiente al nivel alto y finalmente en el nivel bajo se observa un 25%. Ante esto, Alles, (2002) menciona que el pensamiento estratégico es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Dimensión enfoque en el cliente de la variable desempeño por competencias, se concluye que se encuentra en un nivel alto, debido a que los colaboradores consideran que por política de la clínica, el cliente siempre tiene la razón, por lo cual evitan de una u otra manera que se genere una percepción negativa de la empresa.

Dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño por competencias, se ubica un nivel alto, debido a que los colaboradores siempre están dispuestos apoyarse en las diferentes actividades propias de la empresa, además de ello siempre están dispuestos a establecer relaciones de trabajo duraderas.

En lo referente a dimensión enfoque en resultados de la variable desempeño por competencias, se ubica un nivel promedio, debido a que los colaboradores actúan de manera asertiva ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

En lo referente a dimensión sentido de pertinencia de la variable desempeño por competencias, se aprecia ubicado en un nivel bajo, debido a que los colaboradores a pesar que existe compañerismo y apoyo con otros trabajadores, no se refleja en el compromiso que asumen en la realización de algunas actividades, lo cual representa un riesgo para la clínica.

En lo referente a dimensión comunicación de la variable desempeño por competencias, se ubica en un nivel promedio, debido a que la comunicación en la empresa no se realiza a través de canales formales, como correos electrónicos o documentos, por lo general los colaboradores se enteran de aspectos de la empresa, por rumores.

En lo referente a dimensión resolución de problemas de la variable desempeño por competencias, se ubicó en un nivel alto, debido a que los colaboradores tienen la capacidad de dar solución a cualquier dificultad que se presenta en cualquier área de la empresa.

En lo referente a dimensión Organización y administración del tiempo de la variable desempeño por competencias, se ubicó en un nivel promedio, debido a que los colaboradores de cierta tiene la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

En lo referente a dimensión pensamiento estratégico de la variable desempeño por competencias, se ubicó en un nivel promedio, debido a que los colaboradores tienen la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica en la clínica.

REFERENCIAS

- Altez Salazar, E. E., & Arias Castañeda, L. E. (2019). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Balcazar, P., Gonzales, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa*. Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.
- Barnet, S., Arbonés, M., Guerra, S. P., & Guerra, M. (2017). Investigación Descriptiva. *Pensar en Mivimiento*, 3-4.
- Carrasco, M. C. (14 de diciembre de 2015). gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015 . Andahuaylas, Apurimac, Perú.
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 7.
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Mexico.
- Gestión. (21 de Noviembre de 2016). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-pr>
- González Díaz, J. E. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Revistas CURN*, 5(1), 21.
- Guevara Sánchez , P. S. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ecuador.

Gutiérrez, J. (2007). Educación de adultos: ¿competencias para la vida o para el trabajo? *Decisio*, 8-9.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Interamericana Editores S.A.C.

Hidrugo Vásquez, J. L., & Pucce Castillo, D. F. (2016). *el rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clinica san Juan de Dios – Pimentel*. Perú.

Jiménez, A. (2012). La evolución histórica del concepto de empresa. *El Blog Salomón*, 15.

Muntané, J. (2010). Introducción a la Investigación Básica. *RAPD ON LINE VOL.33 N° 3*, 1-2.

Nieto, m. o. (22 de junio de 2018). analisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administracion y finanzas del gobierno regional de lambayeque bajo el modelo de martha alles. Chiclayo.

Olmos, A. (4 de enero de 2020). *QuestionPro*. Obtenido de ¿Qué es la competencia laboral?: <https://www.questionpro.com/blog/es/competencia-laboral/>

Orellana, J. A. (2012 de noviembre de 2012). Gestión por competencias para el Talento en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A. Cuenca.

Organizacional Internacional del Trabajo. (2015). *Encuesta de Empresas de Jalisco*.

Ruiz Alcalde, K. M. (2015). *El Climica Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano del Área de Infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca*.

Tam Malaga, J., Vera, G., & Oliveros Ramos, R. (2008). Tipos, Métodos y Estrategías de Investigación Científica. *Pensamiento y Acción*, 1(1).

Tauma Bocado, T. (2017). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del personal de la agencia del BBVA continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcalde, año 2016*. Perú.

Zavaleta Hidalgo, J. (2018). *La auditoria operativa incide en el desarrollo Empresarial de Wari Inversiones S.A.C 2018*. Lima, Perú.

ANEXOS

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS



INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como objetivo medir el desempeño por competencias. Por favor responda con sinceridad.

		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy buen o(4)	Excelente (5)
	Enfoque en el cliente					
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					
2	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia					
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes					
4	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas					
5	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
	Trabajo en equipo					
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo					
7	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					

8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia					
9	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo					
	Enfoque a Resultados					
10	Reconoce y aprovecha las oportunidades					
11	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
12	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso					
	Sentido de Pertinencia					
13	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas					
14	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
15	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades					
16	Se esfuerza por innovar y aportar ideas					
17	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
	Comunicación					
18	Comparte información de manera efectiva y asertiva					
19	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás					
20	Presta atención en las conversaciones					
21	Se comunica de manera escrita con claridad					
22	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona					
23	Fomenta el diálogo de manera abierta y Directa					
	Resolución de problemas					

24	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
25	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema					
26	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
27	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción					
28	Conserva la calma en situaciones complicadas					
	Organización y administración del tiempo					
29	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales					
30	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
31	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades					
	Pensamiento Estratégico					
32	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo					
33	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
34	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento					
35	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					

Matriz de operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Desempeño por competencias	Enfoque en el cliente	Trato con el cliente Empatía	1 al 5	Cuestionario de desempeño por competencias de Martha Alles
	Trabajo en equipo	Organización Compañerismo	6 al 9	
	Enfoque a resultados	Efectividad	10 al 12	
	Sentido de pertinencia	Compromiso con la empresa	13 al 17	
	Comunicación	Comunicación efectiva	18 al 23	
	Resolución de problemas	Asertividad ante las dificultades	24 al 28	
	Organización y administración del tiempo	Ahorro de tiempo y recursos	29 al 31	
	Pensamiento estratégico	Uso de estrategias	32 al 35	

“DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DENTA E.I.R.L. – CAJAMARCA EN EL AÑO 2021”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Método
¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. – Cajamarca, año 2021?	Objetivo General			Enfoque en el cliente	Cuantitativo
	Analizar el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.			Sentido de pertinencia	Básica
				Resolución de problemas	Nivel de investigación
					Descriptivo
	Objetivos específicos				
	Evaluar el nivel de enfoque en el cliente en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.	El estudio no plantea hipótesis	Desempeño por competencias	Pensamiento estratégico	Diseño
	Evaluar el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.				
	Evaluar el nivel de enfoque a resultados en los colaboradores de la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.			Trabajo en equipo	No experimental
	Evaluar el nivel de sentido de pertinencia en los colaboradores de la Clínica				

Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año
2021.

Evaluar el nivel comunicación en los
colaboradores de la Clínica Odontológica Denta
E.I.R.L. - Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de resolución de
problemas en los colaboradores de la Clínica
Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año
2021.

Evaluar el nivel de organización y
administración del tiempo en los colaboradores de
la Clínica Odontológica Denta E.I.R.L. -
Cajamarca, año 2021.

Evaluar el nivel de pensamiento
estratégico en los colaboradores de la Clínica
Odontológica Denta E.I.R.L. - Cajamarca, año
2021.

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Isaias Montenegro Cabrera
- 1.2. **Especialidad:** Administrador de Empresas
- 1.3. **Cargo actual:** Docente
- 1.4. **Grado académico:** Doctor
- 1.5. **Institución:** Universidad Privada del Norte
- 1.6. **Tipo de Instrumento:** Cuestionario

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	48					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 96\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....



.....
Dr. Isaias Montenegro Cabrera

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Mg. Jaime Moreno Barrantes
- 1.2. Especialidad: Investigación
- 1.3. Cargo actual: Docente universitario
- 1.4. Grado académico: Maestro
- 1.5. Institución: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
- 1.6. Tipo de Instrumento: Cuestionario

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	48					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento cumple con lo establecido, por lo cual esta apto para ser aplicado.

.....



.....

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Mg. Oscar Veliz Lluncor
- 1.2. Especialidad: Investigación
- 1.3. Cargo actual: Docente universitario
- 1.4. Grado académico: Maestro
- 1.5. Institución: Universidad Tecnológica del Perú
- 1.6. Tipo de Instrumento: Cuestionario

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	48					

Coficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento cumple con lo establecido, por lo cual esta apto para ser aplicado.

.....
.....
.....



Mg. Oscar Veliz Lluncor
DOCENTE - INVESTIGADOR