

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Mejora del desempeño laboral en una universidad de Chiclayo, a partir de la planificación estratégica

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Andrea Elizabeth Olano Mestanza

ASESOR

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

<https://orcid.org/0000-0001-9452-083X>

Chiclayo, 2023

**Mejora del desempeño laboral en una universidad de Chiclayo, a
partir de la planificación estratégica**

PRESENTADA POR

Andrea Elizabeth Olano Mestanza

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

SECRETARIO

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

VOCAL

Dedicatoria

A Mis padres Héctor y Medalit, por su infinito amor y confianza.

 Mi hermana Ana María, por ser mi alegría y orgullo.

 Mi esposo Ramiro, por su comprensión y apoyo incondicional.

Y a mí querido hijo Benjamín, por ser mi motivación constante de superación.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme dado salud, trabajo y voluntad para poder lograr este objetivo.

A los docentes, en especial a mi tutor y docente de curso por compartir sus conocimientos y guiarme en el proceso del presente artículo

INFORME ARTICULO CIENTIFICO-OLANO MESTANZA ANDREA

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	11%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad de Guadalajara Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%

10	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
14	urbanres.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.cop.es Fuente de Internet	<1 %
17	www.udch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	elpais.com Fuente de Internet	<1 %
19	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
20	me.me Fuente de Internet	<1 %
21	moam.info Fuente de Internet	<1 %

22	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Índice

Resumen	8
Abstract	9
Introducción.....	10
Revisión de literatura.....	12
Materiales y métodos	18
Resultados y discusión	22
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Referencias.....	35
Anexos	38

Resumen

El objetivo general fue proponer un plan de mejora del desempeño laboral en una universidad de Chiclayo a partir de planificación estratégica. La metodología que se aplicó fue de tipo básica, enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental. Se utilizó el cuestionario que fue aplicado mediante google forms y dirigido a 69 trabajadores con cargos estratégicos y personal a cargo para estudiar las variables de desempeño laboral y planificación estratégica. Los resultados mostraron que las direcciones académicas se encontraron en la fase implementada de planificación y las direcciones administrativas en la fase propuesta; así mismo se obtuvieron bajos resultados de desempeño laboral debido a carencia de objetivos a largo plazo que sirvan de guía y control. Finalmente se llegó a la conclusión que la universidad necesita aplicar estrategias de planificación que contribuyan a mejorar significativamente al desempeño laboral.

Palabras clave: planificación, estrategia, desempeño, universidad, propuesta

Abstract

The general objective was to propose a plan for improving work performance at a university in Chiclayo based on strategic planning. The methodology applied was basic, qualitative approach, descriptive level and non-experimental design. We used a questionnaire that was applied through google forms and addressed to 69 workers with strategic positions and personal in charge to study the variables of work performance and strategic planning. The results showed that the academic directions were in the implemented planning phase and the administrative directions in the proposed phase; likewise, low results of work performance were obtained due to the lack of long-term objectives that serve as a guide and control. Finally, it was concluded that the university needs to apply planning strategies that contribute to significantly improve job performance.

Keywords: planning, strategy, performance, university, proposal.

Introducción

Las empresas para ser exitosas deben considerar un modelo de gestión enfocado en el proceso administrativo como lo esencial para el cumplimiento de objetivos y el desempeño de los trabajadores. Por esta razón; (Naupari, 2019) manifestó que el proceso administrativo es vital para cumplir con los elementos tales como: planeamiento, organización, integración, dirección y control que se caracteriza por poder ser adaptado a cualquier tipo de organización. La planificación implica la determinación de objetivos concisos y un conjunto de estrategias para cumplir con el propósito a través de estrategias y coordinación de las tareas organizacionales. Bien lo mencionaron Sánchez y Arias (2018) La planeación estratégica es fundamental porque responde al logro de los propósitos que se intentan cumplir al tener trascendencia y direccionar las acciones. Cuando los trabajadores conocen lo que la empresa desea lograr y que es lo que deben hacer para contribuir con el objetivo, ellos serán capaces de coordinar sus rutinas, cooperar e integrarse. Lo afirmaron Pashanasi B. et al (2021) al concluir que para el buen desarrollo de las funciones es indispensable contar con un equipo de personas capaces de generar valor agregado. La planificación implica la determinación de objetivos concisos y un conjunto de estrategias para cumplir con el propósito a través de estrategias y coordinación de las tareas organizacionales. Alveiro C. (2009)

El éxito de las instituciones educativas depende de la gestión de altos estándares de calidad traducido en una mejor formación académica, Garbanzo G. M. (2015). Actualmente las universidades laboran en un mundo incierto y complejo, que les obliga a buscar progresivamente la excelencia dentro de sus modelos de gestión. En este contexto, (Coronel, y Galarza, 2017) mencionaron que es un imperativo la ejecución adecuada y la potenciación planificada, dando énfasis a su dimensión estratégica, para finalmente formar la llamada: planificación estratégica.

La institución estudiada, es una universidad que tiene 37 años brindando servicio educativo a la comunidad, está conformada por más de 300 trabajadores; entre los que destaca el personal académico y administrativo sean nombrados o contratados. Dentro de dicha universidad, existen direcciones estratégicas funcionales administrativas, dependientes de Rectorado; las cinco principales son: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de

Administración, Dirección de Gestión de Calidad, la Dirección de Infraestructura y la Dirección de Posgrado. A principios del año 2019, la SUNEDU denegó el licenciamiento universitario exponiendo como razón primordial, que no cumplía con los estándares básicos de calidad. El no licenciamiento de la Universidad, produjo preocupación y desconcierto en el personal de la empresa, surgió entonces la necesidad de realizar un análisis de los principales motivos que contribuyeron al desarrollo del dilema mencionado considerando como principales variables el desempeño laboral y planificación estratégica, a partir de dicha situación se encontró la necesidad de proponer un plan de mejora del desempeño laboral a partir de planificación estratégica, para que posteriormente sea un alcance que fomente obtener el tan ansiado licenciamiento.

El presente estudio de investigación se justificó teóricamente, debido a que ayudó a profundizar los conocimientos de la planificación estratégica enfocado al buen desempeño laboral, reconociendo que a través de la eficiente gestión de recursos se optimiza el logro de una educación superior de calidad. Asimismo, permitió explicar la realidad de la planificación estratégica, el nivel en el que se encuentra de aplicación, la noción de los directivos respecto a los procesos que implican planificar, y la intención de aplicar y difundir a las áreas pertinentes, tanto académicas como administrativas; además permitió describir la situación actual del desempeño laboral, mediante la realidad de ambas variables se propuso un plan de mejora mediante acciones y políticas de gestión que ayuda a fomentar la calidad educativa institucional, beneficiando a mejorar la imagen institucional y lograr el licenciamiento. El estudio tiene como objetivo principal: Plantear un plan de mejora del desempeño laboral de los trabajadores de una universidad de Chiclayo a través de la planificación estratégica. Y sus objetivos Específicos: a) Explicar la fase de planificación estratégica en que se encuentra la universidad estudiada b) Describir el desempeño laboral actual de la universidad estudiada y c) Proponer un plan de mejora del desempeño laboral enfocado en la planificación estratégica de recursos.

Revisión de literatura

A nivel internacional (Coaquira, 2016), propuso un modelo para mejorar el desempeño organizacional, ante la necesidad de desarrollar prácticas de gestión de calidad enfocada en planificación. Los resultados obtenidos arrojaron una muy buena adaptación y validación del modelo propuesto, así también todas las relaciones de tipo causal en el modelo (p -valor < 0.05) son estadísticamente significativos. Con esto se afirma que el desarrollo del desempeño organizacional es afectado por las interacciones de las prácticas de gestión de calidad y planificación.

Como señala (Palacio, 2016) la planificación estratégica es una herramienta que facilita la dirección que guía la misión, objetivos, estrategias e indicadores de gestión en las instituciones, pues proporciona el desarrollo de planes para cada nivel de las direcciones administrativas y operativas. Una planificación de estrategias estructurada guiara las áreas hacia la dirección que la entidad desea alcanzar permitiendo desarrollar programas adecuados para metas, objetivos y estrategias.

Según (Lavid et al., 2017) evaluaron y realizaron planificación estratégica del desempeño laboral a la Agencia Sur de Guayaquil “Arca Ecuador S.A.”. Para lograr esto aplicaron una encuesta y una entrevista a las jefaturas que les permitieron conocer el clima laboral, con el fin de saber cuáles son las percepciones del punto de vista de la población, llegando a la conclusión que el 40% de trabajadores no se siente satisfecho, por tal motivo no se desempeñan como la entidad lo espera. Con los resultados se procedió a realizar la propuesta para el cambio encaminada a la mejoría de un buen lugar para trabajar elevando el rendimiento de los colaboradores. Concluyendo que el clima laboral juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las empresas, pues este determina la forma en que un individuo percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su satisfacción, etc.

A nivel nacional, (Castro, 2017) concluye en su investigación, que el rendimiento laboral está sujeto a la aplicación oportuna de la planificación estratégica y al recurso humano en un 51.1%, durante el desarrollo es sustancial brindar información completa y veraz, permitir la democracia para contar con la libre voluntad de los operarios y directivos, debido a que la

innovación en planes y estrategias implican cambios futuros en la gestión del capital humano. Además, gracias a estos resultados surgió el interés por las variables en estudio, alertando a los directivos de la universidad a orientar la planificación estratégica hacia la calidad en cada una de sus etapas. Por último, el autor recomienda renovar periódicamente la aplicación de planeamiento estratégico, con la finalidad de sacar el máximo provecho a las oportunidades que se presenten.

(Razuri, 2019) en su investigación demostró que hay una influencia significativa entre la planeación estratégica del talento humano y el desempeño laboral, describió los principales indicadores y obtuvo un nivel de error bilateral de 0.000 que es inferior al nivel considerado en la investigación de 5% (0.05), con un nivel de confianza de 95%, el autor concluyó que “la planeación estratégica del talento humano contribuye significativamente a mejorar los principales indicadores del desempeño laboral en la empresa analizada”, a través de una eficiente dotación de las necesidades de talento humano, con estrategias que garanticen la satisfacción de necesidades, la promoción del talento y un adecuado manejo de la formación y administración de costos.

Según (Ruiz, 2016), en su investigación evidenció que las empresas que no consideran a la planificación estratégica en los diferentes contexto internos y externos, obtuvieron un porcentaje bajo de eficacia. Concluyendo que las empresas que no presentan una buena guía financiera y administrativa, es necesario apoyarlas y darles el soporte respectivo para mejorar el desempeño, otorgando ampliar los periodos de cada de plan.

Ojeda (2017), destaca lo beneficioso que resulta el involucramiento y la integración de la opinión de los trabajadores, durante la elaboración del plan estratégico; además, menciona que uno de los motivos para la negación de planificación estratégica, es que la institución cuenta con deficiencias en el manejo y sistematización de información; siendo este el reto que implica mayor esfuerzo por su dificultad para lograr consensos y realizar actividades que comprometan al personal a mantener una organización y contribuyan positivamente ante situaciones complejas.

Barra y Gómez (2014), en su estudio concluyen que, uno de los factores para llevar a cabo la planificación consta de considerar la gestión estratégica de los directivos, debido a que es indispensable contar con habilidades y capacidades relacionadas a gestionar sistemas de incentivos orientados al enfoque de la motivación laboral y el de clima organizacional. Factores importantes como valor agregado y diferenciador en cuanto al cumplimiento de los resultados, que acreditan la calidad educativa. Este elemento es importante por ser de carácter implícito que si bien es cierto no se refleja en los planes estratégicos, pero son considerados herramientas claves para llevar a cabo una gestión exitosa.

Planificación estratégica

Planificar estratégicamente los recursos humanos implica el análisis de las necesidades de dichos recursos, de acuerdo a los entornos internos y externos de la empresa; adaptado a estrategias proactivas y la disponibilidad e intención del equipo del trabajo. (Bateman & Snell, 2025), define a la planificación como el procedimiento por el cual se elige la direccionalidad de las asociaciones. (Caldera, 2005), mencionó que el planeamiento estratégico es un proceso secuencial donde requiere del completo análisis, respecto a las necesidades que éste presente a nivel interno y externo dentro de la compañía. Tiene por trabajo continuo; adaptarse a la proactividad, intención y disponibilidad del equipo del trabajo. Asimismo, su finalidad radica en el empleo oportuno y gestión eficaz de recursos, todo ello para alcanzar con éxito los objetivos previamente planteados.

Importancia de la planificación estratégica

(Goodstein, et al., 2015) se cuestionaron la razón de la planeación estratégica, llegando a la conclusión que ésta, genera suficiente sustento teórico para emprender la acción localizada en el cerebro de la empresa. Producto de ello, los gerentes y otros trabajadores adquieren la capacidad de comprender de manera semejante los dilemas, analizar las alternativas de solución y tomar las mejores decisiones en beneficio de todos, durante un periodo razonable.

Las fases de la planificación estratégica según (Mendoza, et al., 2016)

Fase del análisis: Enfocada a conocer la realidad actual en la empresa, jerarquizando según niveles estructurales; el personal, servicios brindados, políticas, valores, estrategias, funciones y responsabilidades presentes en cada área o unidad. Cabe resaltar que en esta fase

se utilizan instrumentos como un organigrama, para representar gráficamente la estructura de la organización, manuales, para disponer del conocimiento de funciones en las unidades organizativas, ratios relativos a la planilla e inventario de puestos.

Fase de previsión: Pretende conocer las necesidades y planes a futuro, estableciendo planes de formación y desarrollo, preparando las bases de reclutamiento, analizando las privaciones de nuevos puestos y creando sistemas oportunos y convenientes a la selección del personal. Durante esta fase se formularán hipótesis considerando a los objetivos, para pensar lo que próximamente ocurrirá en la organización si los recursos se utilizan correctamente y hay un mantenimiento o mejora en el desempeño laboral.

Fase de programación: Aquí se asigna al personal adecuado para cada actividad, se determinan metodologías, procedimientos, materiales y equipos necesarios para posteriormente llevar a cabo la realización.

Fase de realización: Durante esta fase se enlazan las actividades explicadas en las fases previas. Es esencial que las personas que integren los procesos tengan ciertos requisitos como identidad, disponibilidad y compromiso para asegurar conseguir los objetivos propuestos.

Fase de presentación de resultados: Implica la presentación de información certera relacionada con el rendimiento laboral, puestos de trabajo, y evidencias donde se demuestre que la planificación propuesta trajo efectos positivos como la descripción de los puestos de trabajo y objetivos alcanzados. Recordando que, la ejecución de un plan estratégico que contenga al recurso humano como su máximo elemento está orientado a cumplir con una gama de tareas y procesos los cuales, al conectarse entre sí, servirán de sustento para que la empresa crezca y se desarrolle.

Dimensiones de la Planificación estratégica

Visión sectorial de mediano plazo: Esta dimensión se caracteriza por establecer las circunstancias futuras que la empresa desea cumplir, considerando los siguientes indicadores: establecer el plan mediano plazo, participación de los trabajadores, consideración de objetivos y metas; y gestión para resultados en la producción de bienes y servicios.

Gestión de resultados en la reproducción de servicios: Planificar implica proporcionar el enfoque y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos a través de asignación de metas anuales con responsables y recursos, convenios corporativos que brinden realce al servicio

ofrecido, estrategias remunerativas que incentiven al personal y estrategias de calidad que incluyan mejoras al servicio.

Procedimientos de investigación: Corresponde a la disposición de componentes para el tratamiento de datos e información, diseñada para un uso posterior al poner en práctica una necesidad u objetivo. Se caracteriza por disponer de sistemas actualizados y confiables que permitan obtener indicadores de eficacia relativos al rubro de la empresa e información actualizada de los resultados.

Monitoreo y evaluación: El control del avance de la aplicación de una estrategia es un procedimiento necesario que se caracteriza por recopilar y comparar la gestión administrativa en busca de sus objetivos. La evaluación es posible mediante los indicadores de normas de monitoreo y valuación, cumplimiento de objetivos y mecanismos que incentivan la eficacia y eficiencia

Desempeño laboral

Los autores (Gibson et al., 2001) manifiestan que el desempeño laboral es el resultado de la relación de los cargos con los objetivos de la empresa, tales como eficiencia, calidad. El buen desempeño laboral depende de la calidad de gestión debido a que un trabajador bien capacitado, actualizado en conocimientos y con buenas actitudes; no tendrá obstáculos para aportar en el cumplimiento de las tareas encomendadas y como resultado; cumplir con los objetivos. Por lo tanto, el buen desempeño es la fortaleza más sobresaliente de una organización. Respecto al rendimiento laboral, (Robbins y Coulter, 2014) refieren que el resultado de lo estimado determina si una institución, proceso o persona tiene cualidades para conseguir los objetivos. (Palaci, 2005, p.23), en su estudio planteó que: “El desempeño laboral es el importe que se espera brinde a la organización información sobre la conducta que un individuo ejecuta en un plazo del tiempo previsto”.

El desempeño profesional según (Robbins, 2004) es la unidad fundamental de la psicología del desempeño y considerada la unión de metas, sirve para encender comportamientos orientados a mejorar el desempeño, puesto que, orienta al trabajador a medir su esfuerzo ante metas fáciles y difíciles. (Chiavenato, 2004) converge con la definición anterior, refiriendo

que, el desempeño es la habilidad y conducta del individuo evaluado, mientras se investiga el avance de los objetivos fijados.

Por consiguiente, el rendimiento profesional constituye un mecanismo esencial para el movimiento de cualquier institución, por lo tanto, se le debe fijar la mirada durante la administración del capital humano. Su evaluación debe facilitar conseguir beneficios tanto a la institución como a las personas en moralidad de ayudar a la satisfacción de los trabajadores, procurando avalar el logro de los objetivos propuestos.

Dimensiones de la Planificación, según Bonnefoy (2006)

Eficiencia: Corresponde a la relación entre los recursos disponibles en la ejecución de una actividad y la relación con los logros, los principales indicadores son: productividad que obedece a la cantidad de resultados con el mismo nivel de los recursos y rendimiento que implica alcanzar un nivel determinado de recursos utilizando la menor cantidad de recursos.

Eficacia: Es el logro de los objetivos y el nivel del cumplimiento de las metas plasmadas.

Los principales indicadores de la eficacia son:

- Resultado: cumplimiento de una tarea o actividad de manera satisfactoria.
- Focalización: corresponde al logro obtenido desde un enfoque organizacional.
- Cobertura: cumplimiento respecto a la demanda cubierta.
- Impacto: es el logro obtenido a pesar a las limitaciones de la empresa

Productividad: Capacidad de la institución para generar y hacer uso de los recursos en beneficio y cumplimiento de la misión. Se mide mediante los siguientes indicadores:

- Manejo y uso de recursos
- Autosuficiencia financiera que permite a la organización la acumulación de ahorros y estabilidad económica.

Calidad del servicio: Es la relación entre satisfacer una necesidad o expectativa y la gestión de una persona para mejorar la experiencia del usuario respecto a los servicios.

Los principales indicadores son las mediciones indirectas que fomentan mejorar los servicios y las mediciones indirectas relacionadas a la satisfacción del usuario.

Finalmente, Los autores (Coronel, et al. 2021) determinaron que la planeación estratégica y desempeño laboral mantienen una conexión sólida y directa. Además, mencionan que lograr

un personal comprometido y cumplir los objetivos, resulta ser una ardua tarea, principalmente cuando solo se cuenta con un grupo y no un equipo donde los integrantes no pueden manifestar sus opiniones y tomar decisiones, resultado que es netamente importante que la organización utilice la escucha activa, metodología que permitirá que los integrantes respondan con asertividad y se sientan satisfechos recordando que los cambios implican participación y se establecen en función del bienestar de la institución.

Materiales y métodos

El estudio de investigación utilizó el tipo descriptivo. Lo referido fue con la intención de definir las participaciones significativas de los trabajadores que componen las áreas administrativas y operativas que fueron sometidas a evaluación.

Se realizó búsqueda Bibliográfica o Documental: Su aplicación nos permitió recoger referencias secundarias, por ello, se analizó información en libros, revistas, internet, artículos científicos, tesis y todo tipo de referencia que guarden correlación con los hechos de la investigación.

Con un diseño No Experimental, no manipularemos las variables, esto teniendo en cuenta que la intención es percibir los sucesos reales, para posteriormente razonar.

En concordancia con el paradigma crítico-propositivo elegido en la fundamentación científica, corresponde perseguir el enfoque cualitativo que permitan conocer en situ el problema y realizar su correspondiente análisis, esto permitió la aplicación de técnicas para poder evaluar la planeación estratégica y mejorar el desempeño laboral.

Las variables del estudio de investigación fueron:

Variable Independiente: Planeación estratégica

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Para recoger los datos se utilizó el cuestionario diseñado en google forms, y posterior se distribuyó el instrumento mediante un enlace a los colaboradores componentes de la muestra: 15 trabajadores con puestos estratégicos para evaluar la variable: planificación estratégica y 54 trabajadores con personal cargo y puestos funcionales estratégicos, los mismos que expresaron sus respuestas marcando de acuerdo a las alternativas propuestas.

El Instrumento usado fue el cuestionario, donde se midió la variable Planificación Estratégica, consta de 5 dimensiones distribuidas en 20 items. Todas las respuestas constan de seis (0, 1, 2, 3, 4, 5,) escalas valorativas que representan un significado o categoría, así como índice del nivel de la planificación estratégica. Chilón, (2018)

El cuestionario usado para medir la variable Desempeño laboral, consta de 4 dimensiones distribuidas en 16 items. Todas las respuestas constan de cinco (1, 2, 3, 4, 5,) escalas valorativas que representan un significado o categoría, así como índice del nivel de desempeño laboral. Zorrilla y Aliaga (2017)

El análisis de datos para el estudio descriptivo de las variables, fue mediante el programa estadístico SPSS versión 25

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
INDEPENDIENTE Planificación estratégica	Bateman & Snell (2005, p. 23), define a la planificación como el procedimiento por el cual se elige la direccionalidad de las asociaciones.	La planificación es un procedimiento que aprueba organizar objetivos y metas precisos para su desempeño corporativo.	Perspectiva sectorial de mediano plazo	Plan a mediano plazo	Ordinal
				Objetivos y metas	
				Plan participativo	
			Gestión de resultados en la reproducción de servicios	Metas anuales con responsables	
				Convenios corporativos	
				Estrategias remunerativas	
				Estrategias de calidad	
			Procedimientos de investigación	Sistemas actualizados	
				Indicadores de eficacia	
				Informe de resultados	
			Monitoreo y evaluación	Normas de monitoreo y valuación	
				Cumplimiento de objetivos y metas	
Incentivar eficacia y eficiencia					

VARIABLE	DEFINICION		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
DEPENDIENTE Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el resultado de la relación de los cargos con los objetivos de la empresa. Gibson et al. (2006)	El desempeño laboral es la manera en que los trabajadores efectúan sus labores, mediante evaluación personalizada se determina su rendimiento y productividad	Eficiencia	Productividad	Ordinal
				Rendimiento	
			Eficacia	Resultado	
				Focalización	
				Cobertura	
				Impacto	
			Productividad	Manejo de recursos	
				Uso de recursos	
				Autosuficiencia	
			Calidad del servicio	Mediciones directas	
Mediciones indirectas					

Resultados y discusión

Según los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada de una universidad de Chiclayo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1

Planificación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Propuesto	8	53,3	53,3	53,3
	Iniciado	1	6,7	6,7	60,0
	En desarrollo	4	26,7	26,7	86,7
	Implementado	2	13,3	13,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Nota: Tabla del nivel de planificación estratégica en una Universidad de Chiclayo. Podemos observar que la frecuencia propuesta alcanzó el 53,33% que representan 8 respuestas de encuestados; en desarrollo se observa 26,67%; implementado obtuvo un 13,33%; y por último el nivel iniciado obtuvo 1 una respuesta que representan el 6,67% .

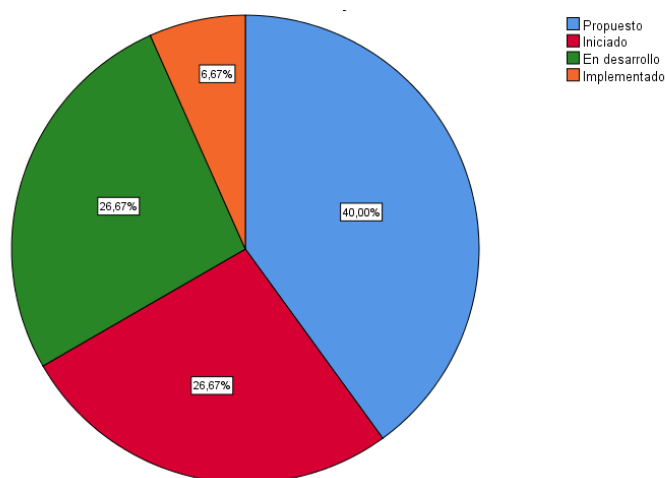
Tabla 2

Estadísticos de las dimensiones de la planificación estratégica

		Perspectiva sectorial a mediano plazo	Gestión de resultados en la reproducción de servicios	Procedimientos de investigación	Monitoreo y evaluación
N	Válido	15	15	15	15
Media		1,93	1,73	1,67	2,00
Mediana		2,00	1,00	1,00	2,00
Mínimo		0	0	0	1
Máximo		4	4	4	4

Nota: Tabla del nivel de la planificación estratégica en una Universidad de Chiclayo, según sus dimensiones de análisis.

La media estadística más elevada corresponde a la dimensión monitoreo y evaluación con un indicador de 2,00; seguido de la dimensión perspectiva sectorial a mediano plazo, con un indicador de 1,93, luego la dimensión gestión de resultados en la reproducción de servicios con un indicador de 1,73 y concluye procedimiento de investigación con un indicador de 1,67.

Grafico 01*Dimensión de monitoreo y evaluación*

Nota: Gráfico de la dimensión de monitoreo y evaluación de la variable planificación estratégica en una Universidad de Chiclayo.

La frecuencia propuesto alcanzo 40,00%; para la frecuencias iniciado y en desarrollo estas alcanzaron 26,67% cada una que representan 4 respuestas de encuestados; con frecuencia implementado obtuvo un 6,67% que representan 1 respuestas de los encuestados.

Tabla 3*Desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	1,9	1,9	1,9
	A veces	29	53,7	53,7	55,6
	Con frecuencia	9	16,7	16,7	72,2
	Siempre	15	27,8	27,8	100,0
Total		54	100,0	100,0	

Nota: Tabla del nivel del desempeño laboral en una Universidad de Chiclayo

La estadística más elevada corresponde a la frecuencia a veces; seguido de la frecuencia siempre, luego figura con frecuencia y concluye casi nunca. La frecuencia a veces alcanzo 53,70% que representan 29 respuestas de encuestados; para la frecuencia siempre esta alcanzo 27,78% que representan 15 respuestas de encuestados; con frecuencia implementado obtuvo un 16,67% que representan 9 respuestas de los encuestados.

Tabla 4

Estadísticos de las dimensiones del desempeño laboral

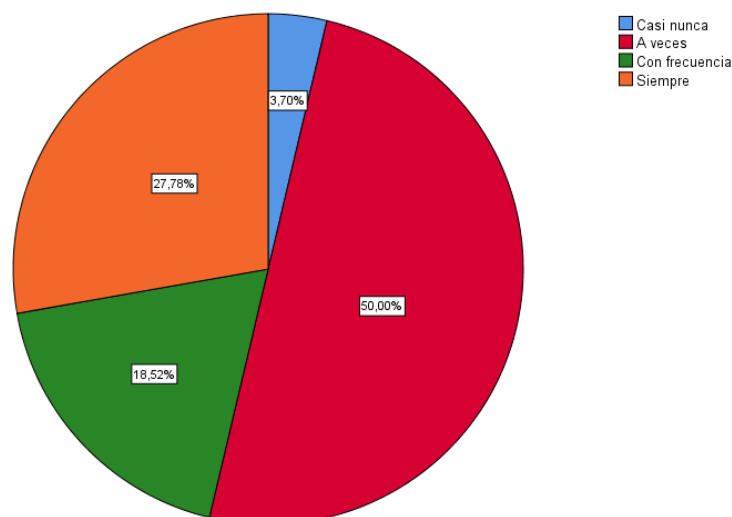
		Productivid ad	Evaluación y monitoreo	Eficienci a	Eficacia
N	Válido	54	54	54	54
	Media	3,70	3,67	3,72	3,67
	Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
	Mínimo	2	2	2	2
	Máximo	5	5	5	5

Nota: Tabla del nivel de desempeño laboral en una Universidad de Chiclayo, según sus dimensiones de análisis.

La media estadística más elevada corresponde a la dimensión productividad con un indicador de 3.70; seguido de la dimensión eficiencia, con un indicador de 3,72; luego figura las dimensiones eficacia, evolución y monitoreo un indicador de 3,67 cada uno.

Grafico 02

Dimensión de productividad



Nota: Gráfico de la dimensión de productividad respecto la variable desempeño laboral en la en una Universidad de Chiclayo

La frecuencia a veces alcanzo 50,00% que representan 27 respuestas de encuestados; para la frecuencia siempre esta alcanzo 27,78% que representan 15 respuestas de encuestados; con frecuencia con frecuencia obtuvo un 18,52% que representan 10 respuestas de los encuestados; y por ultimo la frecuencia casi nunca obtuvo 2 una respuesta que representan el 3,70%

Discusión de Resultados

Según el primer objetivo de la investigación se explicó la etapa de planificación estratégica en el que se encuentra la universidad estudiada y al respecto se encontró en la fase de Análisis-Propuesto; como consecuencia de la falta de objetivos comunes, falta de compromiso del equipo directivo, inestable asignación de recursos y responsables, directrices organizacionales indefinidas e información desactualizada de indicadores de gestión. Así mismo, según el segundo objetivo de la investigación se describió el desempeño laboral de la casa de estudios y se evidenció bajos resultados de desempeño en las distintas áreas administrativas y medianos resultados en las áreas académicas, como consecuencia de que los indicadores de eficiencia, eficacia, productividad y calidad de servicio no fueron óptimos. Es entonces donde se destaca la importancia que para contribuir al buen desempeño laboral es necesario que la organización planifique estratégicamente sus objetivos a largo plazo, la planificación establece los estándares de control que servirán de guía para evaluar el progreso y el enfoque de la empresa.

La universidad estudiada está en la fase propuesta de planificación estratégica, como consecuencia de que las direcciones administrativas no han puesto en práctica sus estrategias, quedando plasmado en manuales, se identificó como principal barrera la carencia de objetivos comunes y el compromiso de los trabajadores, seguido de sistemas desactualizados que no permiten obtener información histórica que fomente la toma de decisiones oportuna. Lo confirmaron (Mendoza, et al., 2016), al determinar que la fase de análisis de la planificación estratégica consiste en graficar la estructura de la organización y diseñar manuales que establezcan las funciones de las unidades organizativas. De acuerdo con (Caldera, 2005), la planificación es un proceso secuencial donde requiere la disponibilidad del equipo del trabajo y la identificación con los objetivos. Así mismo coincide con los hallazgos de Ojeda (2017), quien evidenció que uno de los motivos para la negación de planificación estratégica, es que la institución cuenta con deficiencias en el manejo y sistematización de información.

Las direcciones académicas se encontraron en la fase implementada de planificación, como consecuencia que la inclusión de mejora de servicio educativo se establece a través de plataformas educativas actualizadas e informes periódicos del desarrollo de las actividades educativas y directivos conscientes de la importancia de cumplir con los objetivos trazados. Hecho que coinciden con (Goodstein, et al., 2015) al determinar que planificar requiere tomar las mejores decisiones en beneficio a la calidad del producto o servicio ofrecido. Incluso coincidió con la investigación de Barra y Gómez (2014), en el que concluyeron que uno de los

factores para llevar a cabo la planificación, es la gestión estratégica de los directivos, orientados al cumplimiento de los resultados, que acrediten la calidad educativa.

La dimensión de monitoreo y evaluación se caracterizó por mantener los mejores indicadores de gestión, al descubrir que existen las condiciones para que una vez iniciadas las estrategias de planificación, la dirección a cargo cumpla con evaluar el progreso a través de normas técnicas, metodología de trabajo, acciones correctivas técnicas, administrativas y reconocimiento al mérito.

Hecho que coincidió con la investigación de (Palacio, 2016), quien obtuvo como resultado que el éxito de la aplicación de la planificación se descubre evaluando, controlando y comparando los resultados. Así mismo concuerda con lo hallado por (Razuri, 2019) quien evidenció que mediante estrategias de control, manejo de la información, correcta dotación de personal y administración de desempeño es posible contribuir significativamente al cumplimiento de objetivos. Bien lo dijeron (Mendoza, et al., 2016) para desarrollar el plan, deben existir controles que informen si lo establecido se cumplió de acuerdo a los recursos materiales, trabajadores asignados, tareas y tiempos establecidos,

El desempeño laboral de la universidad evaluada se caracterizó por tener bajos resultados en las dimensiones de eficiencia y eficacia, como consecuencia de que los trabajadores no tienen establecidas metas que sirvan de guía y control, adicionado al desconocimiento del personal en cuanto a la importancia de conseguir resultados de manera oportuna. Este hallazgo coincide con (Ruiz, 2016), quien concluyó que los directivos que no consideran importante planificar el futuro de los objetivos funcionales, obtuvieron un porcentaje bajo de los indicadores de eficiencia, eficacia. Además se sustentó por (Gibson et al., 2001) quienes manifestaron que el desempeño laboral es el resultado de la comparación de los objetivos organizacionales y los indicadores tales como eficiencia y calidad. Sin embargo converge con lo que indicó (Chiavenato, 2004) el desempeño es la habilidad y conducta del individuo evaluado, mientras se investiga el avance de los objetivos fijados.

La dimensión de productividad es liderada con indicadores óptimos para solucionar deficiencias y mejorar la calidad de servicio mediante identificación laboral y actualización de conocimientos. Esto se relaciona con Coaquira (2016), quien validó que el desempeño organizacional es afectado por las interacciones de las prácticas de gestión del conocimiento e identificación organizacional, además lo reafirmaron (Ríos et al., 2017) al determinar que los indicadores de productividad y la calidad de servicio son condicionados según las actitudes y

el comportamiento de sus colaboradores. Además es sustentado por (Palaci, 2005) cuando mencionó que el éxito de las organizaciones y el cumplimiento de los objetivos depende de los indicadores de productividad y el conocimiento interpuesto para mejorar la calidad y actuar ante las deficiencias.

Finalmente, (Robbins y Coulter, 2014) refieren que el resultado del análisis del desempeño determina si una institución, proceso o persona cumple oportunamente con los objetivos. Incluso (Castro, 2017) concluyó que el rendimiento laboral está sujeto a la aplicación oportuna de la planificación estratégica mediante personas informadas y motivadas que contribuyan al cambio. Por tanto, para obtener desempeños laborales favorables es de vital importancia considerar la planificación como elemento clave de estrategia, en los hallazgos de la investigación se evidenciaron deficiente desempeño laboral y aplicación en una fase inicial de planificación, siendo así que es necesario un plan que contribuya a mejorar el desempeño laboral a través de planificación estratégica

Plan de mejora del desempeño laboral enfocado en la planificación estratégica de recursos

La universidad estudiada debe iniciar realizando una evaluación de desempeño 360° aplicada a todos los niveles jerárquicos y funcionales, a partir de la necesidad de conocer la realidad inmediata, las áreas o personal que requieren de mayor atención y control, seguido de las siguientes estrategias.

1. Implementar programas de capacitación orientadas a la importancia de aplicar planificación estratégica

- ❖ **Objetivo:** Optimizar las experiencias y conocimientos del personal para obtener un mayor interés y necesidad de aplicar conceptos de planificación en la gestión.
- ❖ **Estrategia:** Indagar las características de similitud del personal más preparado y apto para que suministren sus conocimientos al resto del personal
- ❖ **Actividades:**
 - Eliminar los espacios libres que se presentan en la institución de educación superior e implementar los equipos y soporte técnico.
 - Implementar equipos de trabajo por cada Dirección.
 - Evaluación y control de la adaptación con los objetivos organizacionales.
- ❖ **Responsables:** Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ **Tiempo:** 3 meses
- ❖ **Resultado:** Personal directivo convencido de la importancia de aplicar estrategias de planificación.

2. *Reevaluar la visión estratégica de la Universidad y crear plan operativo por cada Dirección*

- ❖ **Objetivo:** Actualizar los objetivos de área de acuerdo a la visión establecida
- ❖ **Estrategia:** Analizar la situación actual de la universidad e identificar las brechas que podrían perjudicar el cumplimiento de la visión.
- ❖ **Actividades:**
 - Crear equipos de trabajo que orienten al personal para el diseño de sus planes a corto plazo

- Asignar responsables y tiempos para ejecución.
 - Evaluación y control de cada tarea y su cumplimiento
 - ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
 - ❖ Tiempo: 3 meses
3. *Charlas semanales dirigidas al personal, para hacerlos partícipes del cumplimiento de proyectos y metas enfocados en la visión y misión de la institución.*
- ❖ Objetivo: Fomentar un contexto amigable a fin de comprometer a los trabajadores en lograr los objetivos planificados
 - ❖ Estrategia: Programas de integración y unificación del personal de la universidad
 - ❖ Actividades:
 - Seleccionar al personal por áreas para buscar hacer extensivo la misión y visión de la Universidad
 - Platicar con el personal de planes referentes al cumplimiento de metas incentivando sus logros
 - Fomentar ambiente laboral de respeto con saludos cordiales y demostrativos de afección
 - ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
 - ❖ Tiempo: 1 mes
 - ❖ Resultado: Estas acciones permitirán tener fuerza laboral eficiente, competitiva, y colaboradora para cumplir las metas
4. *Programar incentivos para estimular logros*
- ❖ Objetivo: Organizar un escenario laboral apacible en la Institución buscando que la fuerza laboral se apasione por cumplir cabalmente sus funciones que conlleve al beneficio mutuo
 - ❖ Estrategia: Programas de incentivos para premiar su desempeño como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación
 - ❖ Actividades:
 - Evaluar por áreas el cumplimiento de las metas de la fuerza laboral
 - Otorgar premios de acuerdo al beneficio que signifique el cumplimiento de su labor

- Otorgar reconocimiento público a los trabajadores según su rendimiento y tiempo de servicios

- ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ Tiempo: De acuerdo al contexto.
- ❖ Resultado: El personal motivado rinde más beneficios a la organización

5. *Otorgamiento de becas de estudios para hijos de la fuerza laboral de la institución, así como a los mejores alumnos de todas las facultades*

- ❖ Objetivo: Motivación como objetivo para mejorar el rendimiento personal y colectivo de la fuerza laboral
- ❖ Estrategia: Otorgar anualmente becas estudiantiles, como premio a los mejores alumnos del año
- ❖ Actividades:
 - Recolección de notas de calificaciones de todos los estudiantes
 - Distinguir las calificaciones más altas mediante cuantificación sólida
 - Otorgar becas por año a las mejores calificaciones (primeros puestos) y reconocimiento a los subsiguientes
- ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ Tiempo: Al culminar el semestre
- ❖ Resultado: Personal y alumno motivado, tiende a seguir creciendo

6. *Programar otorgamiento de créditos bancarios con aval institucional para reducir permisos*

- ❖ Objetivo: Avalar el otorgamiento de créditos bancarios para que la fuerza laboral pueda cubrir sus demandas personales
- ❖ Estrategia: Convenir con instituciones bancarias prestamos con evaluación institucional de acuerdo a su sueldos y tiempo de servicios
- ❖ Actividades:
 - Buscar alianzas con entidades bancarias para que faciliten los créditos con aval institucional
 - Dialogar con el personal todo lo referido a los créditos con aval institucional

- Gestionar los créditos bancarios en forma directa y sin burocracia para beneficiar al personal que solicite

- ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ Tiempo: 02 meses
- ❖ Resultado: La gestión entre instituciones disminuye permisos laborales y crea ambiente confiable

7. *Promover y desarrollar actividades sociales y trabajos en equipo*

- ❖ Objetivo: Desarrollar programas de integración institucional
- ❖ Estrategia: Buscar la integración social y el trabajo en equipo para aumentar el rendimiento productivo y la competitividad
- ❖ Actividades:
 - Programar actividades recreativas y el trabajo en equipo
 - Programar eventos festivos institucionales
 - Otorgar incentivos a todos los participantes sin importar los resultados, para unificar lazos amicales
- ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ Tiempo: De acuerdo al contexto
- ❖ Resultado: Buscar unión y compañerismo sin rivalidad

8. *Crear capacitación de funciones diferentes a las que desarrolla para promover rotación y ascensos*

- ❖ Objetivo: Crear programas de capacitaciones relacionadas a funciones diferentes a las que realiza
- ❖ Estrategia: Capacitar e integrar a la fuerza laboral para que se pueda desarrollar en cualquier área de trabajo de la institución
- ❖ Actividades:
 - Identificar necesidades de capacitación por cada área
 - Capacitar a la fuerza laboral a fin de que pueda ejecutar acciones laborales de otras áreas por necesidad de servicio o por ascenso laboral.
 - Realizar reconocimiento de todas las actividades laborales de la institución

- Otorgar incentivos a todos los participantes sin importar los resultados, para unificar lazos amicales

- ❖ Responsables: Director de recursos humanos, rector y directores administrativos.
- ❖ Tiempo: De acuerdo al contexto
- ❖ Resultado: La rotación del personal origina competitividad

Tabla 05

Evaluación de propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan que evaluemos?	Los funcionarios de la Universidad
¿Por qué evaluaremos?	Porque el objetivo de la propuesta es mejorar el desempeño laboral del personal
¿Para qué evaluaremos?	Para conocer el cumplimiento de los objetivos
¿Qué evaluamos?	Qué impacto tendrá implementar una Planificación estratégica en la Universidad Particular de Chiclayo
¿Quién evaluará?	El departamento de recursos humanos de la universidad
¿Cuándo se evaluará?	Luego que se ejecute los procedimientos de aplicación de la estrategia y al término de la ejecución de la propuesta
¿Cómo evaluaremos?	A través de entrevistas y pruebas para medir el desempeño programado
¿Con qué se evaluará?	Aplicando instrumentales científicos de investigación

Conclusiones

- Los resultados demuestran que la universidad estudiada se encuentra en una fase propuesta de planificación como consecuencia de la carencia de directrices de acción, sistemas informativos no acorde a las necesidades actuales, inestable asignación de recursos materiales y humanos y falta de compromiso del equipo directivo.

- Resumiendo, se evidenciaron bajos resultados de desempeño en las distintas áreas administrativas y medianos resultados en las áreas académicas de esta casa de estudio, como consecuencia de que los indicadores de eficiencia, eficacia, productividad y calidad de servicio no se consideran en la gestión administrativa.

- En definitiva, las áreas académicas poseen mejores resultados de planificación al considerar la calidad de servicio educativo como el principal motivo para poner en práctica estrategias de planificación mediante plataformas educativas actualizadas e informes periódicos del desarrollo de las actividades educativas y directivos conscientes de la importancia de cumplir con los objetivos trazados.

- Finalmente, la planificación estratégica es una actividad que las organizaciones deben considerar como importante para alcanzar su máxima eficacia mediante la adaptación de los objetivos a largo plazo y los objetivos individuales, constituyéndose en una forma efectiva de alcanzar el desempeño laboral esperado.

Recomendaciones

- Aplicar la propuesta de plan de mejora del desempeño laboral con la finalidad de considerar estrategias de planificación estratégica que fomenten el cumplimiento de los objetivos institucionales y como consecuencia los estándares básicos de calidad que SUNEDU exige y lograr obtener el licenciamiento institucional.

- Realizar una evaluación de desempeño laboral a todos los trabajadores administrativos y docentes de la universidad con la finalidad de mejorar la distribución de personal de acuerdo a las necesidades actuales, perfiles de puesto y cumplimiento de objetivos organizacionales.

- Involucrar a los equipos de trabajo en la toma de decisiones, es importante conocer la perspectiva desde la experiencia y conocimiento de los colaboradores, de esta manera la planificación será más realista y objetiva.

Referencias

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista científica: Visión del futuro. 11(1). Redalyc. redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf
- Almuiñaz, J., Galarza, J. (2017) el proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Brasil: Revista Gestão Universitária na América.
- Barra, A., Gómez, N. (2014), Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas. Chile: Actualidades Investigativas en Educación.
- Bateman, T. S., y Scott A. S.(2005). Administración: Un nuevo panorama competitivo. Editado por Editorial: McGraw-Hill Interamericana - Mexico. Vers. 6a. edición.
- Caldera, R. (2004). Planeación estratégica de recursos humanos. Editorial eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>
- Castro, A. (2017) Influencia de la Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12755>
- Coaquira, C. (2018) Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada; 8 (3). <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107004/html/>
- Coronel, A., Carbajal, T., Llamaza, D., Reyes, I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. México: Dilemas contemporáneos: educación, política y valores.
- Chiavenato, I. (2004), Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill. Recuperado en: <https://bit.ly/2lC4XAm>
- Chilon R. B. (2018). Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín 2018. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon_RBP.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Garbanzo, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* 40 (1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. H., Donnelly, R. K. (2006). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Editado por McGraw Hill. Mexico. Vers. 11a. edición.
- Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica*. Colombia: McGraw-Hill
- Lavid, R., J., Vera, P. W. (2017). Evaluación y planificación estratégica del desempeño laboral de la empresa arca Ecuador s.a. Guayaquil. ULVR. [Tesis de Grado, Universidad Laica “Vicente Rocafuerte de Guayaquil”]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1743>.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Naupari, P. (2019). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 20(4), 641-660.
- Ojeda, M. (2017). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*. México: Investigación educativa.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Palacio, R. J. (2016) *Planificación estratégica motivacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del distrito de salud 12d05*. [Tesis de Grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6104>
- Pashanasi, B., Gárate J., Palomino G. (2021). *Comunicación*. 12(3). <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Razuri, L. M. (2019). “La planeación estratégica del talento humano y el desempeño laboral en la empresa inversiones rider e.i.r.l. año 2017” [Tesis de Posgrado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/123>
- Ríos J. y Ruíz D. H. (2016). *Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/828?show=full>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA

Sanchez M. & Arias J. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el Modelo de Gestión Educativa. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 6(12)
<https://doi.org/10.29057/icsa.v6i12.3109>

Zorrilla V. D., y Aliaga A.W. (2017). Mejora Continua y desempeño laboral de los trabajadores Administrativos Regimen Laboral DL 276 de la Universidad Nacional de huancavelica. Editado por Universidad Peruana de Los Andes - Huancayo. Vers. [Tesis de Posgrado. Universidad Nacional de huancavelica]
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2003>

Anexos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estimado trabajador, mi nombre es Andrea Elizabeth Olano Mestanza, quien actualmente cursa la maestría en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, motivo por el cual tengo como responsabilidad llevar a cabo una investigación.

Este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión sobre la Planificación Estratégica en una Universidad de Chiclayo. Recuerde que la sinceridad con que responda a los cuestionamientos será de gran utilidad para la investigación y la información que se proporcione será totalmente confidencial y solo se manejarán resultados globales.

A continuación, por favor llenar los siguientes datos:

Profesion: Edad S M

	Condicion laboral	Nombrado		Tiempo de servicios	Años	
		Contratado			Meses	
Cargo	actual	Servicios terceros			Días	

Cada pregunta tendra la opcion de 5 respuestas. Marcar según corresponda con una "X"

0	Inexistente	Si el requisito no existe o no se cumple
1	Propuesto	Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma o proyecto aprobado
2	Iniciado	Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementacion
3	En desarrollo	Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo es decir aun no se operan todos sus elementos no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden u buen desempeño
4	Implementado	Si el requisito se encuentra operando en todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aun puede mejorar
5	Consolidado	Si el requisito se encuentra operando optimamente su desempeño es satisfactorio y se prevee su sostenibilidad

N°	PERSPECTIVA SECTORIAL DE MEDIANO PLAZO	0	1	2	3	4	5
1	Existe un plan de la Oficina de Operaciones a mediano plazo (3 a 5 años)						
2	La elaboracion del Plan conto con la participacion de los trabajadores, y cual es su situacion?						
3	Los objetivos y las metas del Plan de la oficina operacional concuerdan con los objetivos y las metas de la institucion						

N°	GESTIÓN DE RESULTADOS EN LA REPRODUCCIÓN DE SERVICIOS	0	1	2	3	4	5
4	Existe metas anuales para la produccion de servicios educativos						
5	La metas anuales tienen responsables						
6	El area de operaciones firma convenios de gestion						

7	Los sistemas remunerativos y la forma de evaluar al personal insentivan la obtencion de resultados organizacionales						
8	Se ha implementado una estrategia explicita (con programacion, responsables y recursos definidos) por el area de operacional						
9	Existe una estrategia para mejorar calidad de servicios educativos						
10	Se recoge informacion periodica a cerca de la opinion de los usuarios sobre los servicios que se presta (encuesta a usuarios, buzón de quejas, línea telefonica, etc)						
11	Se utilizan mecanismos de consulta periodica a organizaciones de la sociedad civil, para introducir mejoras a los servicios que se prestan (consultas publicas, participacion en consejos sectoriales, etc)						
N°	PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACION	0	1	2	3	4	5
12	Existen sistemas confiables y actualizados de informacion sobre la prestacion de servicios educativos						
13	Existen sistemas confiables y actualizados de informacion sobre la cobertura de los servicios educativos que se presta						
14	Existen indicadores de eficiencia relativos a los costos de los servicios educativos que se actualicen anualmente						
15	Existen indicadores de eficiencia relativos a la cobertura de los servicios educativos que se actualicen anualmente						
16	Existe informacion actualizada sobre los resultados de gestion del area de operaciones a disposicion de los usuarios a traves de internet						
N°	MONITOREO Y VALUACION	0	1	2	3	4	5
17	El area que realiza el monitoreo y evaluacion tiene normas tecnicas y metodologia de trabajo establecidas formalmente						
18	El incumplimiento de las metas y los objetivos, detectados por el monitoreo y/o evaluaciones conlleva acciones correctivas de carácter tecnico, administrativo y financiero						
19	El area de operaciones aplica mecanismos que insentivan la eficiencia y la eficacia de la gestion						
20	El area de operaciones ha recibido reconocimiento en merito a su desempeño						

Fuente: Documento validado por (Chilon Rojas, Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín 2018 2018)

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador, mi nombre es Andrea Elizabeth Olano Mestanza, quien actualmente cursa la maestría en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, motivo por el cual tengo como responsabilidad llevar a cabo una investigación.

Este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión sobre la Planificación Estratégica en una Universidad de Chiclayo. Recuerde que la sinceridad con que responda a los cuestionamientos será de gran utilidad para la investigación y la información que se proporcione será totalmente confidencial y solo se manejarán resultados globales.

A continuación, por favor llenar los siguientes datos:

Profesion: Edad S M

Condicion laboral	Nombrado		Tiempo de servicios	Años	
	Contratado			Meses	
	Servicios terceros			Días	
Cargo actual					

Cada pregunta tendra la opcion de 5 respuestas. Marcar según corresponda con una "X"

ESCALA DE VALORACION				
Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5

N°	EFICIENCIA	1	2	3	4	5
1	¿Cumple con las actividades encargadas en el tiempo establecido?					
2	¿Cumple eficientemente con las actividades encargadas?					
3	¿Realiza el trabajo según los requerimientos?					
4	¿Cumple con los objetivos y metas?					
EFICACIA		1	2	3	4	5
5	¿Cumple satisfactoriamente con su trabajo?					
6	¿Cumple con el resultado establecido en su area?					
7	¿Logra solucionar las deficiencias que se suscitan en su area de trabajo?					
8	¿Soluciona eficientemente los problemas que se presentan?					
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	5
9	¿Prioriza los recursos para solucionar las deficiencias?					
10	¿Prioriza los recursos para mejorar la calidad del servicios?					
11	¿Prioriza el uso de los recursos para lograr los objetivos de la Institucion?					
12	¿Prioriza el uso de los recursos para lcanzar las metas de la Institucion?					
CALIDAD DE SERVICIO		1	2	3	4	5
13	¿Considera que se identifica facilmente con los objetivos de los equipos de trabajo?					
14	¿Considera que comparte informacion academica con su compañeros?					
15	¿Termina su trabajo oportunamente?					
16	¿Tiene claro cuales son los objetivos institucionales a lograr?					

Fuente: Documento validado por (Zorrilla Villavicencio & Aliaga Apaza, 2017)