

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DESEADAS Y EL
DESEMPEÑO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO”**

Tesis para optar el título de:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

- GUEVARA MIRANDA, ANGELO ROY
- TUPIA CCENTA, LEIDY

DICIEMBRE, 2015

AYACUCHO- PERÚ

“A mis padres y mi hermano por su abnegado apoyo incondicional; a mis docentes universitarios, por su aporte constante y formación profesional y a todos aquellos que contribuyeron a la cristalización de la presente investigación”.

Angelo Roy Guedera Miranda.

“A mi madre Esperanza Ccenta, por confiar y creer siempre en mis decisiones, por todo el apoyo que desde siempre me brinda, además de forjar en mí ese espíritu de valor y de voluntad para perseguir mis sueños, este camino te lo debo a ti”.

Leidy Tupia Ccenta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
TÍTULO:	5
INTRODUCCIÓN	5
ABSTRACT	7
RESUMEN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	9
1.2. Delimitación de la Investigación.....	11
1.3. Problema General y Específicos.....	12
1.4. Objetivos de la Investigación.....	13
1.5. Hipótesis General y Específicas	13
1.6. Variables e Indicadores.....	14
1.7. Justificación e Importancia de la Investigación	15
2. METODOLOGÍA	16
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	16
2.2. Población y Muestra.....	16
2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	16
2.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	18
3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
Presentación de Resultados	23
Discusión de Resultados	37
Contrastación de Hipótesis	40
CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN:	45
4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	45
a. Marco Histórico	45
b. Marco Teórico	54
c. Marco Conceptual	85

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1 CONCLUSIONES.....	94
5.2 RECOMENDACIONES	95
6. APORTES DEL INVESTIGADOR.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	105
1. Matriz de Consistencia	106
2. Cuestionario de Preguntas.....	107
3. Tabla de Operacionalización.....	110
4. Cuadros Estadísticos.....	114
5. Encuesta de Satisfacción alumno.....	117
6. Fotografías	128

INTRODUCCIÓN

TÍTULO:

“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DESEADAS Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.

INTRODUCCIÓN

En estos momentos la universidad peruana se encuentra inmersa en un proceso de cambio que viene marcado, por un lado, por la renovación que existe en la legislación (Nueva Ley Universitaria) y por otro, la necesidad de crear una universidad más acorde a la realidad. La realidad de este cambio pasará indefectiblemente por el crisol de la calidad, lo que determina que este sea un criterio de pleno derecho a integrar en la vida académica del futuro.

Es por ello que la presente investigación establece como problema la siguiente interrogante: ¿Qué competencias deseadas se relacionan con el desempeño de los docentes universitarios para generar ventajas competitivas, en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (más adelante denominado EFPAE - UNSCH) de la ciudad de Ayacucho? Debido a la globalización que en los últimos años se ha vivido en el mundo empresarial, es necesario que las organizaciones (Universidad) adquieran y desarrollen ventajas competitivas, ya que la nueva realidad de las empresas se caracteriza por tener constantes a la complejidad y al cambio.

El objeto de esta investigación es conocer las competencias deseadas de los docentes universitarios y su relación con el desempeño para generar ventajas competitivas. El desarrollo de estas ventajas competitivas se logra haciendo ya no sólo un análisis externo de las utilidades, rentabilidad, posicionamiento en el mercado y el lanzamiento de nuevos productos, sino partiendo de un análisis interno de la empresa.

La hipótesis muestra las diferentes relaciones entre el desempeño y las competencias deseadas de los docentes universitarios. Así se muestran la relación entre las competencias deseadas en los docentes en: pedagogía, gestión del aprendizaje y participación en la comunidad empresarial; con el desempeño docente.

La presente investigación da a conocer el Problema de la investigación, donde se describe la realidad problemática, se delimita el aspecto espacial, temporal y cuantitativo de la investigación para dar a conocer el problema principal, los problemas específicos, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación; se fijan las variables e indicadores justificando y mostrando la importancia y las limitaciones de la investigación. Asimismo se formula la hipótesis de la investigación. Luego, se identifica y clasifica las variables.

Inmediatamente se muestra la Metodología de la investigación, donde se describe el tipo, diseño, población y muestra, el tamaño de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección, el procesamiento de datos donde se señala el tipo de pruebas estadísticas, pruebas de fiabilidad y validez a usarse.

Se muestra la Presentación y el análisis de los resultados de la investigación, presentando el Análisis de Frecuencias de cada competencia deseada, asimismo presentando el Promedio de las competencias deseadas y el Análisis de Correlación. Se discute los resultados de la investigación y se contrasta la hipótesis planteada.

Seguidamente se describe los Fundamentos teóricos en el cual se detallan el marco histórico, marco teórico y marco conceptual de la investigación, dando a conocer el pensamiento de grandes personajes en los temas de Administración estratégica, Teoría de Recursos humanos, Capital intelectual y diversos modelos que estudian la relación con el desempeño.

Finalmente se da a conocer las conclusiones, recomendaciones y aporte a las cuáles se llega, tras la realización de la presente investigación.

ABSTRACT

The Generating competitive advantages at the Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) is a challenge. Certainly an essential element to ensure this process is teacher quality. For this it is necessary to analyze the relationship between the desired competencies and performance of university teachers. On the one hand the desired competencies have the dimensions: pedagogical, Management Learning and Participation in the business community. And secondly, the performance has a dimension teacher performance. Thus, taken as a case study, in this case, teachers of the Vocational School of Business Administration (EFPAE) from UNSCH, in the city of Ayacucho to know how developed are and if from it generates competitive advantages. For this purpose, the analysis of the results was performed, reaching respective conclusions, recommendations and contributions of researchers.

RESUMEN

La generación de ventajas competitivas en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) es un reto. Sin duda, un elemento indispensable para garantizar este proceso es la calidad del docente. Para ello, es necesario analizar la relación entre las competencias deseadas y el desempeño del docente universitario. Por un lado las *Competencias Deseadas* tienen como dimensiones: lo Pedagógico, la Gestión del Aprendizaje y la Participación en la Comunidad Empresarial. Y por otro, el *Desempeño* tiene como dimensión el desempeño docente. Es así, que se toma como objeto de estudio, en este caso, a los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas (EFPAE) de la UNSCH, en la ciudad de Ayacucho para conocer cuan desarrollados se encuentran y si a partir de ello se generan ventajas competitivas. Para dicho propósito, se realizó el análisis de los resultados, llegando a sendas conclusiones, recomendaciones y aportes de los investigadores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El capital más importante dentro de una organización es el capital humano, el cual es el principal generador de valor en las organizaciones; observando que para la presente investigación se ve representado por los docentes universitarios quienes están dotados de competencias que son producto de la capacitación, experiencia, habilidades y conocimientos; los cuales contribuyen a lograr los fines y la visión de la universidad, resaltándose en esta última: "El liderazgo y la excelencia académica comprometida con el desarrollo humano"¹. Teniendo en cuenta además que: "más del 75% de los jóvenes peruanos aspira a lograr una educación superior,... y más del 50 % opta por la educación universitaria".²

Inspira a la investigación el conocer las competencias de los docentes universitarios, si los egresados como resultado de las enseñanzas impartidas posee el nivel académico suficiente para enfrentar al mercado laboral, es decir si el egresado de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, "Es un profesional con visión estratégica, sólida formación teórica y amplio conocimiento práctico de las ciencias administrativas".³

Siendo la principal incógnita el conocer y medir las competencias deseadas y la relación con el desempeño de los docentes universitarios, para saber si están laborando o ¿no? con su máximo potencial académico.

Se menciona que en cuanto a la competencia pedagógica, entendida como la capacidad de dominio sobre los contenidos de la asignatura a enseñar; la realidad muestra que las metodologías existentes de los docentes carecen

¹ Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. *Misión y Visión UNSCH [en línea]*. Encontrado octubre 8,2012. Disponible en la web: http://www.unsch.edu.pe/portal/?page_id=48.

² GRANADINO, J. C., y SAGASTI, F. (1988). *Juventud Universitaria y su participación en la vida nacional: Actitudes y motivaciones*. 1ra ed. Lima. Edición gráfica: Carlos Valenzuela. p. 65.

³ Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Plan Estratégico Institucional 2010. Encontrado noviembre 8,2010. Disponible en la web: http://www.unsch.edu.pe/portal/?page_id=48.

de técnicas para llegar a los estudiantes universitarios, como lo muestran las encuestas de satisfacción realizadas a los estudiantes universitarios, dónde sólo un 22.2%⁴ se muestran siempre satisfechos con lo que aprenden de los docentes de la especialidad de Administración de Empresas.

La competencia de la gestión del aprendizaje, entendida como la vinculación de la teoría y la práctica; según Jorge Chávez Granadino y Francisco Sagasti ⁵ se debe enfatizar en el aspecto técnico en vez de la teoría ya que es la mejor manera de desarrollar sus habilidades para la resolución de problemas reales. Sostienen que si bien la teoría es importante, en muchos casos ésta refiere a situaciones que ellos no van a encontrar en la práctica, lo que puede perjudicar su eficiencia cuando se ingresa al mundo laboral. Mariátegui refuerza este contenido y señala que: “En la educación universitaria local se prioriza la teoría a la práctica, la casuística es muchas veces adaptada de realidades muy distintas a la nuestra”.⁶ La currícula de estudios exige horas teóricas y horas prácticas en igual proporción para cada asignatura que en la realidad, no se cumple.

Asimismo, la competencia de gestión del aprendizaje analiza el trabajo en equipo; existen iniciativas de proyectos que involucran a los estudiantes universitarios sin que trasciendan en algunos casos.

Respecto a la competencia para la participación en la comunidad empresarial, entendida como la participación en actividades educativas vinculadas a las empresas; la inserción de los estudiantes con las empresas se realiza de manera tardía (en los últimos años de estudio) y ello no le permite poseer criterios que lo vinculen con la problemática empresarial.

Finalmente, “el desempeño docente, debe asegurar a los alumnos el aprendizaje de las habilidades que requieren para el mayor despliegue de su

⁴ Encuesta de Satisfacción de alumno. Ver Anexo Nro. 07.

⁵ GRANADINO, J. C., y SAGASTI, F. (1988). *Juventud Universitaria y su participación en la vida nacional: Actitudes y motivaciones*. 1ra ed. Lima. Edición gráfica: Carlos Valenzuela., p. 59.

⁶ MARIATEGUI, José Carlos. *Siete Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana*. 70a. ed. Lima: Editora Amauta, 2002. Adaptación de la p. 124.

potencial individual en bien propio y del país”.⁷ “Porque se cuenta con malos profesores (sólo algunos rescatables), que toman al cargo como un empleo burocrático. A diferencia que como sucede en otros países, que tienen acceso al profesorado todos los capaces de serlo, fomentando el hábito de investigación y el sentimiento de responsabilidad o en caso de enseñar dos maestros, la misma materia, la preferencia del alumno consagra la excelencia del mejor”.⁸

“El desempeño de los buenos maestros no es premiado. El nombramiento y la estabilidad laboral en la plaza, nivel y cargo, lugar y centro y turno de trabajo le otorga una renta independientemente de su desempeño. Los profesores cobran aun cuando sus alumnos no aprenden incluso si no asisten a dictar clases. Muchos de ellos no tienen las capacidades y conocimientos suficientes para enseñar”.⁹

Lo que nos llevó a plantear y definir el problema que se desarrolló en esta investigación.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se limita al análisis de los docentes que imparten clases dentro de los horarios programados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, siendo el ámbito de estudio la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga de la ciudad de Ayacucho.

⁷ VEGA GAMOZA, Juan Fernando. *Para que la educación (pública) eduque*. 1a. ed. Lima: Instituto Peruano de Economía Social de Mercado. p. 31.

⁸ MARIATEGUI, José Carlos. *Siete Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana*. 70a. ed. Lima: Editora Amauta, 2002. Adaptación de la p. 124 -128.

⁹ VEGA GAMOZA, Juan Fernando. *Para que la educación (pública) eduque*. 1a. ed. Lima: Instituto Peruano de Economía Social de Mercado. p. 27.

1.2.2. Delimitación temporal

Este estudio se realiza en el período 2014-2015.

1.2.3. Delimitación cuantitativa

En la presente investigación, se considera como población a los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas (EFPAE) de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH).

1.3. Problema General y Específicos

1.3.1. Problema general

¿Qué competencias deseadas se relacionan con el desempeño de los docentes universitarios para generar ventajas competitivas?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación entre la competencia Pedagógica y el desempeño de los docentes universitarios?
- b. ¿Cuál es la relación entre la competencia de gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes universitarios?
- c. ¿Cuál es la relación entre competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes universitarios?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Conocer las competencias de los docentes universitarios y su relación con el desempeño para generar ventajas competitivas.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Averiguar la relación que existe entre la competencia pedagógica y el desempeño de los docentes universitarios.
- b) Averiguar la relación que existe entre la competencia en la gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes universitarios.
- c) Averiguar la relación que existe entre la competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes universitarios.

1.5. Hipótesis General y Específicas

1.5.1. Hipótesis general:

Existe relación entre las competencias deseadas y el desempeño del docente universitario.

1.5.2. Hipótesis específicas:

H1: Existe una relación entre la competencia pedagógica y el desempeño de los docentes.

H2: Existe una relación entre la competencia en la gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes.

H3: Existe una relación entre la competencia de la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes.

1.6. Variables e Indicadores

1.6.1. Variables independientes (x)

Competencias deseadas.

Indicadores:

Dimensión: Competencia Pedagógica

- ✓ Dominio de contenidos.
- ✓ Criterio Profesional.
- ✓ Actualización profesional

Dimensión: Competencia de la Gestión del Aprendizaje.

- ✓ Facilitación del Aprendizaje
- ✓ Promoción de la participación y el diálogo.
- ✓ Vinculación de la teoría con práctica
- ✓ Promoción del trabajo en equipo.

Dimensión: Competencia para la Participación en la Comunidad Empresarial.

- ✓ Promoción de actividades empresariales.
- ✓ Aplicación de casuística empresarial.

1.6.2. Variables dependientes (y)

Desempeño.

Indicadores:**Dimensión: Desempeño Docente.**

- ✓ Investigaciones realizadas y publicadas.
- ✓ Satisfacción del capital humano.

1.7. Justificación e Importancia de la Investigación**1.7.1. Justificación de la Investigación**

La justificación de esta investigación radica en analizar las competencias deseadas, que servirá para identificar las fortalezas y debilidades de los actores involucrados, docentes universitarios, donde existe la posibilidad de conservar y mejorar continuamente los aspectos positivos y disminuir o eliminar aquellos que resulten perjudiciales para la EFPAE – UNSCH.

1.7.2. Importancia de la Investigación

Es preciso conocer las competencias del capital humano y su relación con el desempeño para conocer cuan desarrolladas y fortalecidas se encuentran las organizaciones.

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que no se manipulan las variables, pues sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El diseño no experimental es de tipo transversal correlacional, ya que se describen relaciones entre variables en un momento determinado, limitándose a establecer relaciones sin predecir un sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales.

2.2. Población y Muestra

Para este estudio se utiliza el universo conformado por todos los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas – Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tamaño de la muestra.

Son dieciséis (16) docentes de tiempo completo de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas – Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y sólo 15 docentes completaron el llenado de los cuestionarios a cabalidad¹⁰.

2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta etapa de la investigación se busca recolectar los datos pertinentes de los participantes involucrados en la investigación (docentes universitarios)

¹⁰ Véase Anexo Nº 05. Fotografía Nº 05.1 y Fotografía Nº 05.2. Registro de control de Asistencia diaria de docentes.

utilizando para ello un instrumento que se sirve para registrar información o datos sobre las variables.

Como requisito de este instrumento se aplicaron pruebas de confiabilidad y validez.

Técnicas

Observación Sistemática Indirecta: Mediante esta técnica se pudo analizar y estudiar los diversos documentos que contienen la información relacionada con las competencias y desempeño de los docentes universitarios.

Entrevista No Estructurada: mediante esta técnica es posible afianzar elementos de juicio a los resultados, porque son espontáneas y sin previo diseño de las mismas. Aplicadas, al momento de llenado del cuestionario.

Instrumentos

El tipo de instrumento de medición utilizado fue el cuestionario, en un contexto autoadministrado de forma individual. Este contiene preguntas cerradas y la escala de variables se mide en base al método de escalonamiento Likert, el cual se basa en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en cinco categorías.

El cuestionario se aplicó en el período de otoño del 2015, específicamente entre los días que comprenden del 01 de mayo al 30 de julio del 2015. El total de los cuestionarios aplicados en la Escuela de Formación Profesional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga fueron quince.

2.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Utilización del procesador sistematizado computarizado

Para el análisis de los datos obtenidos de los docentes universitarios de la EFPAE-UNSCH de la ciudad de Ayacucho se realizaron análisis estadísticos para relacionar las variables.

El programa de análisis de datos que se utilizó para esta investigación es el SPSS versión 23.0 (Statistical Package for the Social Science) y se hizo uso tanto de la estadística descriptiva con el objetivo de describir los datos, valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable y de la estadística inferencial con el objetivo de probar la hipótesis planteada.

Pruebas estadísticas

Los análisis que se usaron para comprobar la hipótesis y establecer relaciones entre las variables fueron: correlaciones y ANOVA.

Confiabilidad y validez.

Se realizaron diversas pruebas de confiabilidad y validez para verificar que la investigación realizada haya aportado resultados reales. El tipo de evidencia que se maneja es la evidencia del contenido porque se recurrió a definiciones, modelos y papers. Se hizo énfasis en las competencias de docentes universitarios determinando cuáles tenían que ver más con nuestra realidad. Asimismo el cuestionario tiene validez de constructo, porque se aplicó para evaluar las competencias: pedagógica, gestión del aprendizaje y la competencia para la participación en la comunidad empresarial. Estas competencias forman un constructo al que se le denomina “competencias deseadas del docente” vinculadas estrechamente entre sí y con el desempeño docente.

La validez de este constructo se establecerá en el análisis de correlaciones. La prueba de confiabilidad para la validación del cuestionario se realizó mediante el Análisis de Alfa de Cronbach. Se utiliza este análisis para estimar la fiabilidad de la consistencia de nuestras encuestas y su constructo

como tal. En el análisis primigenio nuestro Alfa de Cronbach fue de 0,585, ello porque las respuestas brindadas por los docentes en cada ítem de las preguntas poseían características tales como: a) Respuestas de alto valor que los docentes consideraban de sí mismos en los ítems. b) Poca alternancia de respuestas, porque se tenían altos ponderados que eran recurrentes en cada uno de los ítems de todo el cuestionario y c) Que el grupo encuestado es reducido. Recordemos que el Alfa de Cronbach debe estar en un coeficiente de fiabilidad que va de rango de 0.7 a 0.8 para ser considerado de *aceptable a bueno* en una investigación básica y si fuera de 0.9 es considerado *excelente*.¹¹ Es por ello que recurrimos a la contrastación de la validez del cuestionario utilizando el método estadístico del Alfa de Cronbach, pero esta vez mediante la varianza de los ítems aplicada a las mismas encuestas; utilizando en el procedimiento la alternancia de los ítems¹² (sin modificar las respuestas) y concluyendo en un Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados de 0,840 que es considerado bueno y por encima de lo aceptable, validando así de que nuestro cuestionario es confiable.

Tabla Nº 03. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	Nº de elementos
,585	,840	19

Elaboración: propia mediante el SPSS 23.

¹¹ Visitado en "Alfa de Cronbach y la consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida". Encontrado agosto 14, 2015. Publicado en <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

¹² BIOESTADÍSTICO. Publicado el 20/04/2011. Visitado en "Cómo incrementar el valor del Alfa de Cronbach". Encontrado agosto 14, 2015. Publicado en https://www.youtube.com/watch?v=rZEHGkm01_A

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analiza los resultados emitidos por el instrumento de medición utilizado, el cual busca explicar la relación entre el desempeño docente y las competencias deseadas. Del cuestionario aplicado se obtuvieron datos relevantes de las competencias de los docentes, específicamente de los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas.

Se presenta los análisis estadísticos con el objetivo de medir la relación que existe entre las competencias deseadas y el desempeño docente a partir de las respuestas brindadas por los profesores de tiempo completo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Para el análisis del desempeño se divide en dos categorías. La primera busca medir el “desempeño de los docentes en cuanto a la *satisfacción con su trabajo*. La segunda mide el desempeño en cuanto a la *satisfacción introspectiva del docente*.”¹³

Para comprobar esta decisión se realizó un análisis factorial, el cual se muestra en la tabla N° 04 y en la tabla N° 05. Este análisis determina qué variables se deben agrupar para formar un componente.

Debido a que se puede explicar en un 76.8% a la varianza; se decide agrupar en dos componentes a las variables que miden el desempeño.

¹³ Tanto el término “desempeño de los docentes en cuanto a la satisfacción con su trabajo” y el término “desempeño en cuanto a la satisfacción introspectiva del docente”, son términos acuñados para facilitar el análisis por componentes del desempeño en base del análisis factorial posteriormente.

Tabla N° 04. Componente del Desempeño en base del análisis factorial

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,096	41,916	41,916	2,096	41,916	41,916	2,055	41,102	41,102
2	1,744	34,872	76,787	1,744	34,872	76,787	1,784	35,685	76,787
3	,625	12,491	89,278						
4	,307	6,142	95,420						
5	,229	4,580	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

La tabla N° 05 muestra cuáles ítems deben conformar a cada componente. El primero agrupa a los ítems: a) La satisfacción del docente en cuanto al aprendizaje de sus alumnos, b) La satisfacción del docente en cuanto a la publicación de sus investigaciones y c) La satisfacción del docente en cuanto a los resultados de los alumnos. El segundo componente está agrupado por los siguientes ítems: d) La realización de investigaciones por parte del docente para conocer la problemática de su área y e) La autoevaluación por parte del docente durante el curso para mejorar su desempeño.

Tabla N° 05. Matriz de los componentes del desempeño

Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
Mis alumnos aprendieron lo que se esperaba	,896	
He publicado mis investigaciones	,887	-,251
Me siento satisfecho con lo que aprenden mis alumnos	,676	,582
He realizado investigaciones para conocer la problemática de mi área		,893
Me autoevalúo durante el curso para mejorar mi desempeño		,765

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Debido a las preguntas que conforman al componente uno, se decidió identificar como “*desempeño basado en la satisfacción del docente con su trabajo*” y a las preguntas que conforman al componente dos como “*desempeño basado en la satisfacción introspectiva del docente*”.

Por lo anterior, se decidió analizar al desempeño desde dos perspectivas, la primera basada en la satisfacción del docente con su trabajo, y la segunda en cuanto a la satisfacción introspectiva del docente.

Presentación de Resultados

➤ Análisis de frecuencias.

En seguida se describen los resultados de los docentes de la Escuela de Formación Profesional (en adelante, E.F.P.) de Administración de Empresas, sobre las competencias deseadas en el docente propuestas por la UNESCO (1999), así como su desempeño, medido en términos tanto de la “satisfacción del docente con su trabajo”, y la “satisfacción introspectiva del docente”. Asimismo, la escala que se utiliza para el análisis de frecuencias medirá tres aspectos que van desde la: “Expectativa positiva”, “Expectativa promedio” y la expectativa negativa”.

1. Competencia pedagógica.

El análisis de frecuencia muestra que los docentes de tiempo completo de la E.F.P. de Administración de Empresas tienen una expectativa promedio de la Competencia pedagógica que poseen, es decir, dominan los contenidos relacionados con su materia, tienen experiencia en la asignatura, sugieren nuevos contenidos y se mantienen actualizados sobre los contenidos de sus asignaturas en un 44.4 %.

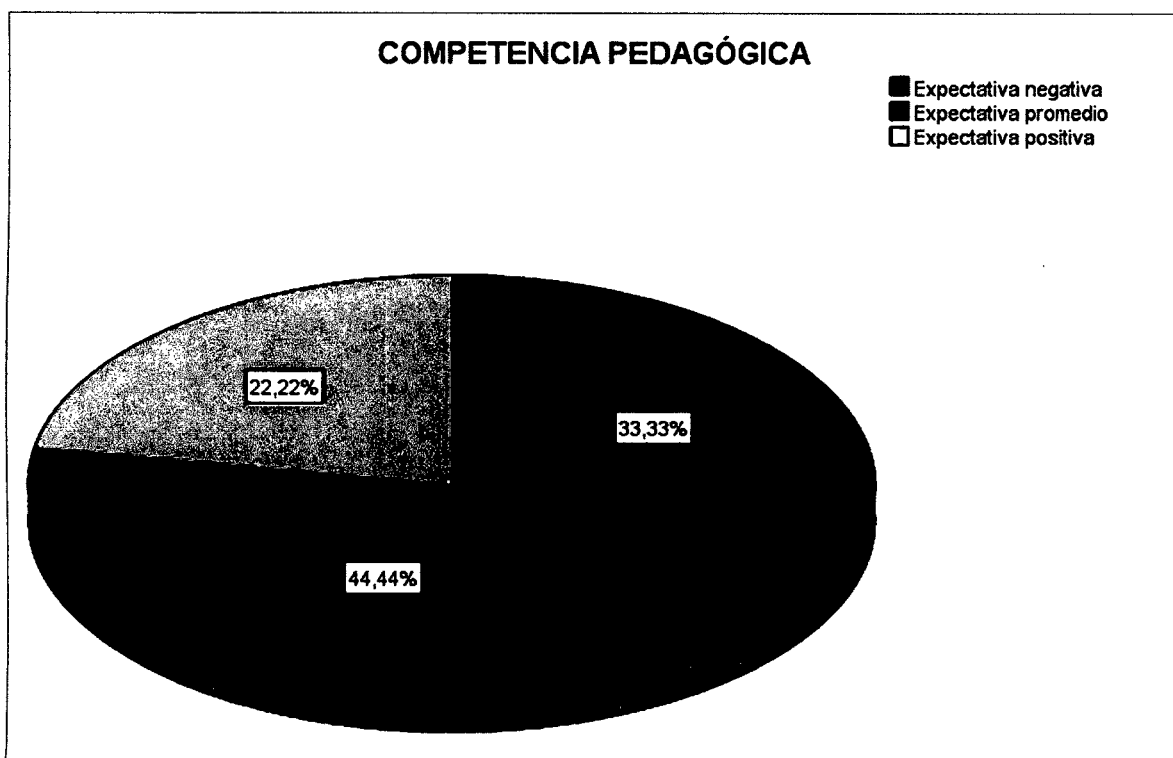
La tabla muestra la tendencia de los docentes a mantener la capacidad de dominio sobre los contenidos de la asignatura a enseñar.

Tabla N° 06. Competencia Pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Expectativa negativa	3	33,3	33,3	33,3
Expectativa promedio	4	44,4	44,4	77,8
Expectativa positiva	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Gráfico N° 08. Competencia Pedagógica



Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Existe una expectativa negativa del 33,3% de docentes que algunas veces sí, y algunas veces no; desarrollan la Competencia pedagógica. Existe un 22.2% de docentes con una expectativa positiva de la Competencia pedagógica que poseen debido a que lo desarrollan constantemente.

2. Competencia en la gestión del aprendizaje.

El análisis de frecuencia muestra que los docentes de tiempo completo de la E.F.P. de Administración de Empresas tienen una expectativa positiva de la Competencia en la gestión del aprendizaje que poseen, es decir, facilitan el aprendizaje en sus alumnos, promueven la participación de sus alumnos en clase, vinculan la teoría con la práctica, promueven el trabajo en equipo y promueven el trabajo teórico casuístico en equipo en un 55.6 %.

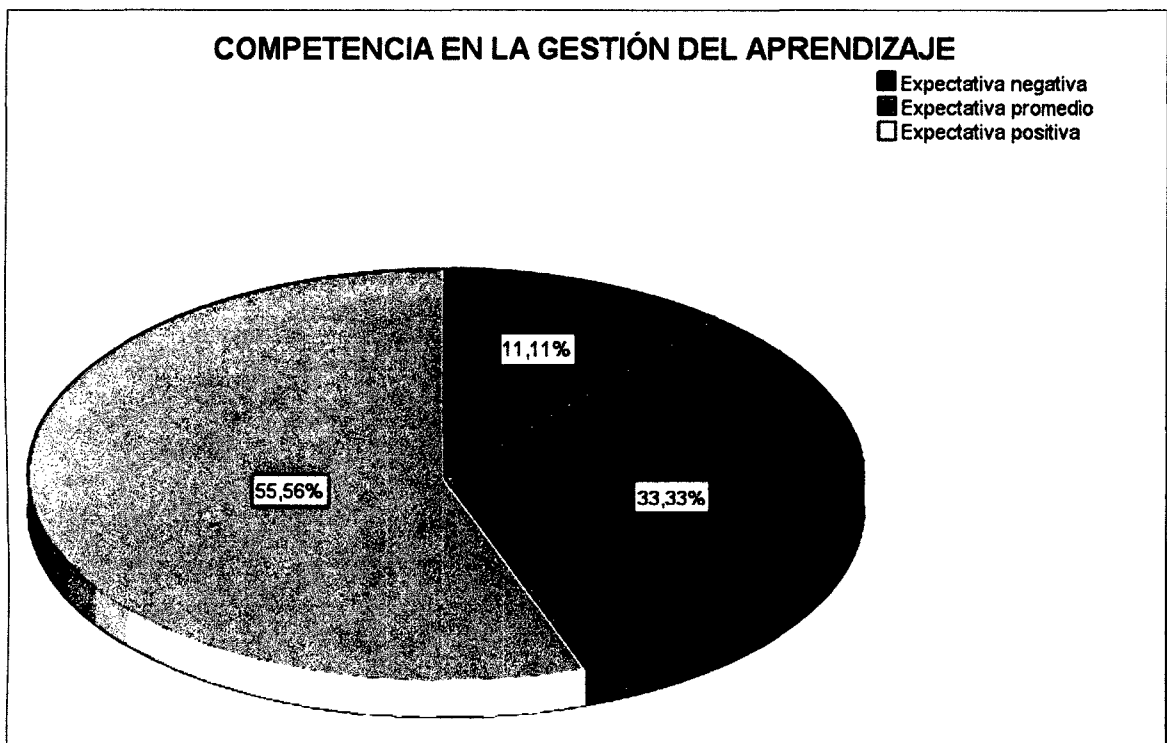
La tabla muestra la tendencia de los docentes a mantener la vinculación de la teoría y la práctica.

Tabla N° 07. Competencia en la Gestión del Aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Expectativa negativa	1	11,1	11,1	11,1
Expectativa promedio	3	33,3	33,3	44,4
Expectativa positiva	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Gráfico N° 09. Competencia en la gestión el aprendizaje



Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Existe una expectativa negativa del 11,1% de docentes que algunas veces sí, y algunas veces no; desarrollan la Competencia en la gestión del aprendizaje. Existe un 33,3% de docentes con una expectativa promedio de la Competencia en la

gestión del aprendizaje que poseen, debido a que casi siempre vinculan la teoría y la práctica.

3. Competencia para la participación en la comunidad empresarial.

El análisis de frecuencia muestra que los docentes de tiempo completo de la E.F.P. de Administración de Empresas tienen una expectativa positiva de la Competencia para la participación en la comunidad empresarial que poseen, es decir, promueven actividades educativas incorporándolas a la comunidad empresarial, favorecen el acercamiento de los alumnos con las empresas, aplican en clase problemas empresariales para que los alumnos busquen soluciones y preparan a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresas en un 44.4 %.

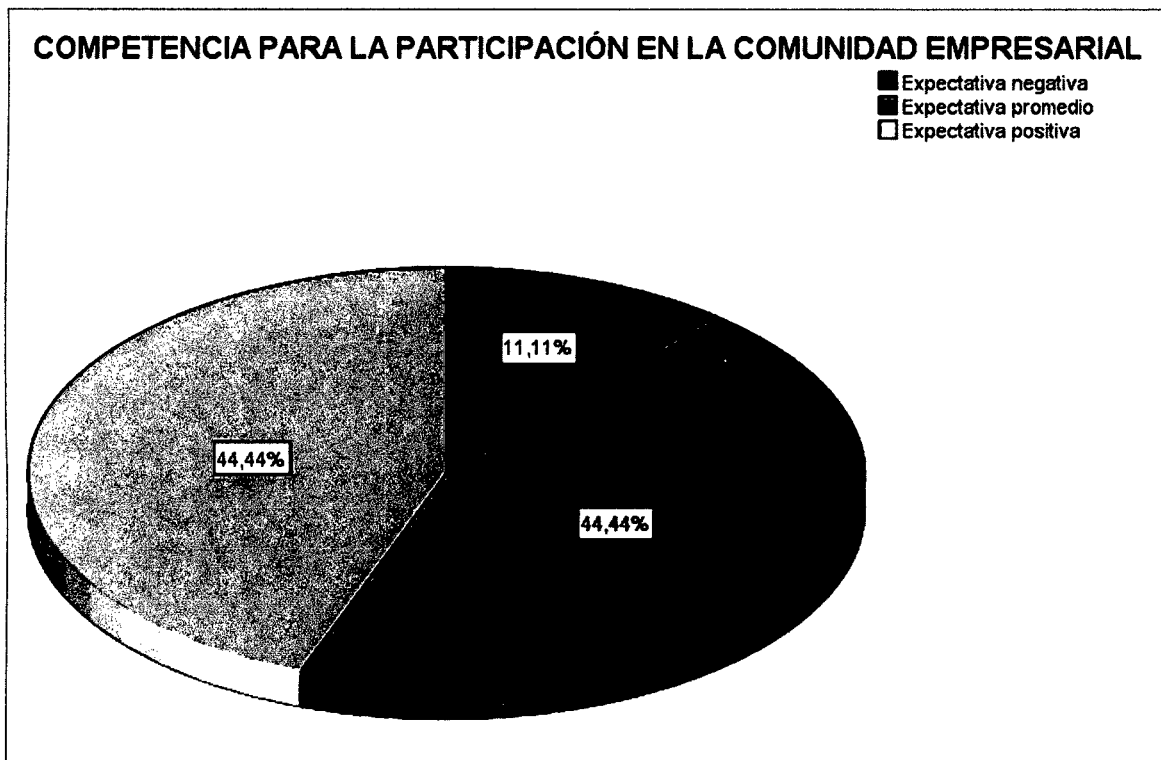
La tabla muestra la tendencia de los docentes a mantener la participación en la comunidad empresarial.

Tabla N° 08. Competencia para la participación en la Comunidad Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Expectativa negativa	1	11,1	11,1	11,1
Expectativa promedio	4	44,4	44,4	55,6
Expectativa positiva	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Gráfico N° 10. Competencia para la participación en la Comunidad Empresarial



Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Existe una expectativa negativa del 11,1% de docentes que algunas veces sí, y algunas veces no; desarrollan la Competencia para la participación en la comunidad empresarial. Existe un 44,4% de docentes con una expectativa promedio de la Competencia para la participación en la comunidad empresarial que poseen, debido a que casi siempre generan actividades educativas vinculadas a las empresas.

4. Desempeño docente medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo.

En cuanto al desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo se puede decir que un 55,6% de los docentes encuestados poseen una expectativa promedio, debido a que no se encuentran completamente satisfechos

con su labor. Este desempeño se refiere a la satisfacción que siente el docente por lo que sus alumnos aprenden, además de aprender lo que el docente esperaba y a la publicación de las investigaciones del docente.

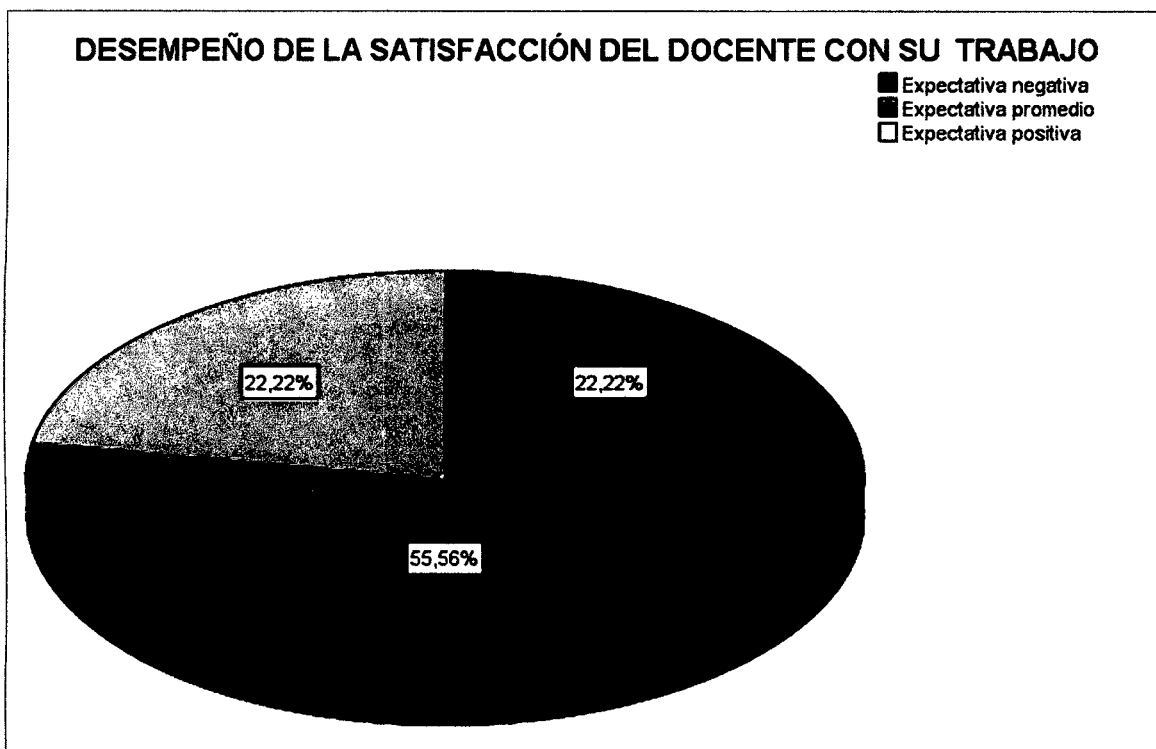
En la tabla se describen las frecuencias de las respuestas de los docentes. Del total de los encuestados, el 22.2% confirmó tener un nivel de satisfacción con su trabajo traducido en un desempeño y el 22.2% también confirmó no estar satisfecho.

Tabla N° 09. Desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Expectativa negativa	2	22,2	22,2	22,2
Expectativa promedio	5	55,6	55,6	77,8
Expectativa positiva	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Gráfico N° 11. Desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo



Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

El gráfico al igual que la tabla refleja las frecuencias de las respuestas de los docentes, visualizando así, que un 55.56% posee una expectativa promedio del desempeño que posee en cuanto a la satisfacción con su trabajo.

Un 22.2% refleja que existe una expectativa positiva del desempeño que poseen, y un 22.2% refleja que poseen una expectativa negativa; es decir representa el desempeño en términos de la satisfacción del docente en cuanto al aprendizaje de sus alumnos, la satisfacción del docente en cuanto a la publicación de sus investigaciones y la satisfacción del docente en cuanto a los resultados de los alumnos.

5. Desempeño docente medido en términos de la satisfacción introspectiva del docente.

La mayoría de los profesores encuestados, conformado por un 44.4%, demostró que siempre se autoevalúa durante el curso para mejorar su desempeño docente, además de realizar constantemente investigaciones para conocer la problemática de su área.

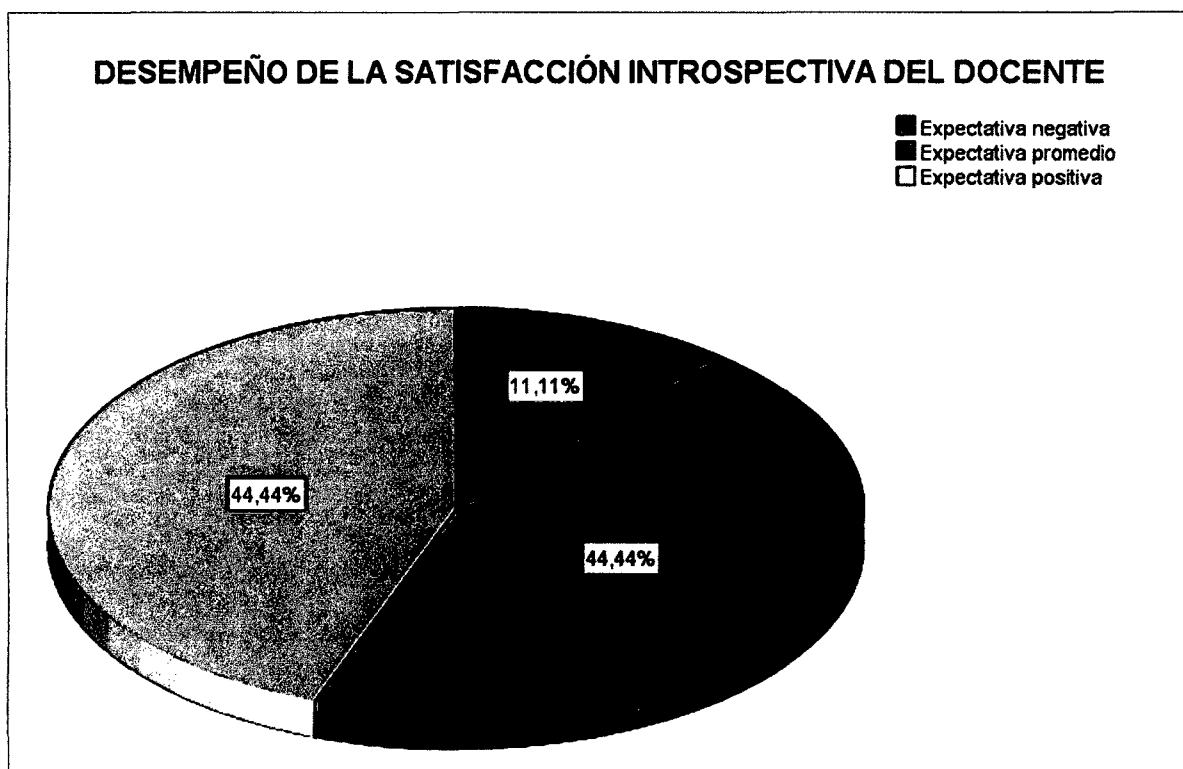
Como se puede observar en la tabla y en el gráfico, algunas veces o la mayoría de veces los docentes encuestados no investigan esto se traduce en una desventaja para la medición de su desempeño representando así un 11.1% y también se puede observar que del total de encuestados el 44.4% representa al grupo de docentes que casi siempre están preocupados por desarrollar este desempeño medido en términos de la satisfacción introspectiva del mismo.

Tabla N° 10. Desempeño de la satisfacción introspectiva del docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Expectativa negativa	1	11,1	11,1	11,1
Expectativa promedio	4	44,4	44,4	55,6
Expectativa positiva	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

Gráfico N° 12. Desempeño de la satisfacción introspectiva del docente



Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia.

En el gráfico se puede visualizar gratamente que posee un 44.4% de desempeño medido en términos de la satisfacción introspectiva del docente, un 44.4% de expectativa promedio y un ligero 11.11% de expectativa negativa de su desempeño en términos de la realización de investigaciones para conocer la problemática de su área y la autoevaluación durante el curso para mejorar su desempeño.

➤ Promedio de competencias

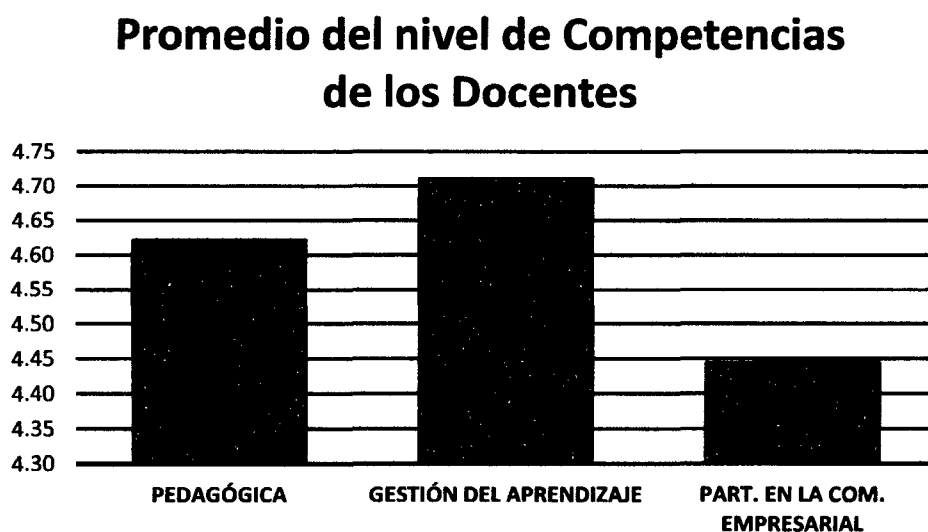
En la tabla N° 11 y en la gráfica N° 13 se visualizan los promedios de cada una de las competencias deseadas de los docentes. Están agrupadas en el orden del instrumento de medición que se utilizó. Se aprecia que la Competencia de la Gestión del Aprendizaje es la que posee el promedio más alto con 4.71. Le secunda la Competencia Pedagógica con 4.62 y la que posee menor promedio es la Competencia para la Participación en la Comunidad Empresarial con 4.44, lo que significa que la participación en la comunidad empresarial es la competencia menos desarrollada.

Tabla N° 11. Promedio de Competencias de los Docentes.

Competencias	Promedio
Competencia Pedagógica	4.62
Competencia de la Gestión del Aprendizaje	4.71
Competencia para la participación en la Comunidad Empresarial	4.44

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 13. Promedio de Competencias de los Docentes.



Fuente: Elaboración Propia.

Promedio de los Desempeños

En la tabla N° 12 y en la gráfica N° 14 se muestran los promedios de los desempeños en los docentes. Obsérvese que el desempeño relacionado con la satisfacción introspectiva del docente es la que tiene el promedio más elevado con un valor de 4.56.

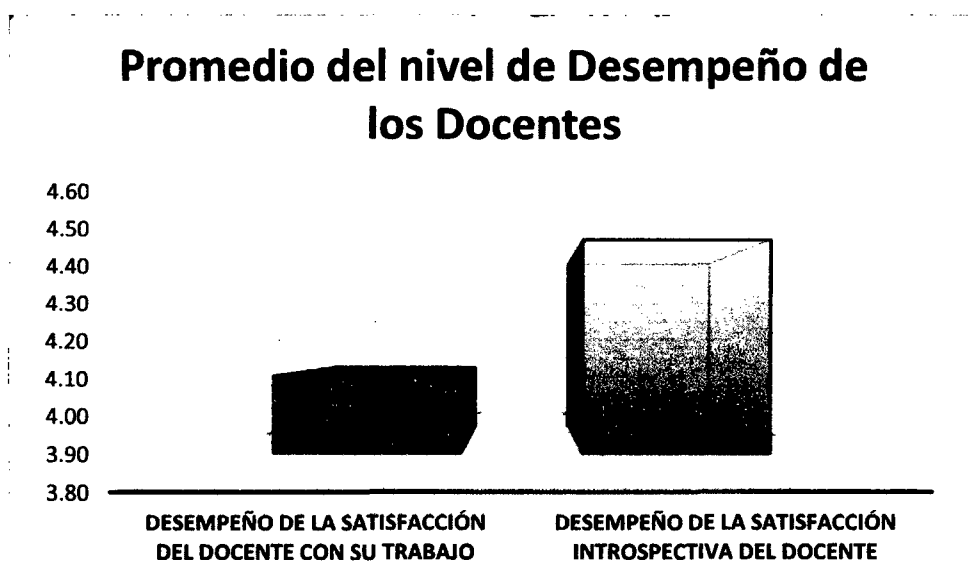
Por otro lado, el desempeño de la satisfacción del docente con su trabajo tiene un valor menor, el cual es de 4.07.

Tabla N° 12. Promedio de Desempeños de los Docentes.

Desempeños	Promedio
Desempeño de la satisfacción del Docente con su Trabajo	4.07
Desempeño de la Satisfacción Introspectiva del Docente	4.56

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 14. Promedio de los desempeños.



Fuente: Elaboración Propia.

➤ **Análisis de correlación.**

A continuación se presentan las correlaciones existentes entre las variables de estudio de acuerdo a los resultados de la EFPAE – UNSCH. Cuando el valor de correlación se acerca a 0 quiere decir que la correlación entre variables es baja y si tiende a 1 significa que la correlación entre variables es alta.

Como el objetivo de la investigación es conocer si existen relaciones entre las competencias del docente y el desempeño, sólo se tomarán en cuenta las correlaciones que existan entre estos.

Con ayuda del programa SPSS se obtuvieron las siguientes tablas de correlaciones. La primera tabla correlaciona a las competencias de los docentes con el desempeño medido en cuanto a la satisfacción del docente con su trabajo. La segunda tabla correlaciona a las competencias con el desempeño de la satisfacción introspectiva del docente.

En la tabla N° 13 se puede apreciar que el desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo, no se encuentra relacionado con ninguna de las competencias, en estudio, como se ven en los siguientes resultados:

- Con la competencia pedagógica en un -0.6% con un nivel de confiabilidad del 0.09%
- Con la competencia en la gestión del aprendizaje en un -0.45% con un nivel de confiabilidad del 0.2%
- Por último, con la competencia para la participación en la comunidad empresarial en un -0.54% con un nivel de confiabilidad del 0.13%.

Esto se debe, a que ninguna de las correlaciones posee un nivel de significancia menor a 0.05.

Tabla N° 13. Correlaciones entre las competencias del docente y el desempeño medido en cuanto a la satisfacción del docente con su trabajo.

		COMPETENC IA_1	COMPETENC IA_2	COMPETENC IA_3	DESEMPEÑO _1
COMPETENCIA_1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 9	,550 ,125 9	,749* ,020 9	-,595 ,091 9
COMPETENCIA_2	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,550 ,125 9	1 9	,719* ,029 9	-,454 ,220 9
COMPETENCIA_3	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,749* ,020 9	,719* ,029 9	1 9	-,541 ,132 9
DESEMPEÑO_1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,595 ,091 9	-,454 ,220 9	-,541 ,132 9	1 9

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

En la tabla N° 14 se puede observar que el desempeño de la satisfacción introspectiva del docente se encuentra relacionado con dos de las competencias deseadas:

- Con la competencia pedagógica en un 0.14% con un nivel de confiabilidad del 0.7%
- Con la competencia en la gestión del aprendizaje en un -0.6% con un nivel de confiabilidad del 0.89%
- Y con la competencia para la participación en la comunidad empresarial en un 0.45% con un nivel de confiabilidad del 0.23%.

Esto se debe, como se mencionó antes que está correlación posee un nivel de significancia mayor a 0.05.

Tabla N°14. Correlaciones entre las competencias del docente y el desempeño medido en introspectiva del docente.

		COMPETENC IA_1	COMPETENC IA_2	COMPETENC IA_3	DESEMPEÑO _2
COMPETENCIA_1	Correlación de Pearson	1	,550	,749*	,137
	Sig. (bilateral)		,125	,020	,725
	N	9	9	9	9
COMPETENCIA_2	Correlación de Pearson	,550	1	,719*	-,057
	Sig. (bilateral)	,125		,029	,885
	N	9	9	9	9
COMPETENCIA_3	Correlación de Pearson	,749*	,719*	1	,449
	Sig. (bilateral)	,020	,029		,225
	N	9	9	9	9
DESEMPEÑO_2	Correlación de Pearson	,137	-,057	,449	1
	Sig. (bilateral)	,725	,885	,225	
	N	9	9	9	9

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

Discusión de Resultados

Esta investigación tuvo como objetivo conocer las competencias de los docentes universitarios y su relación con el desempeño para generar ventajas competitivas, averiguar si existe relación entre tres competencias deseadas en el docente universitario con el desempeño de los mismos. Averiguar la relación que existe entre el desempeño de los docentes universitarios y la competencia pedagógica, averiguar la relación que existe entre el desempeño de los docentes universitarios y la competencia en la gestión del aprendizaje y averiguar la relación que existe entre el desempeño de los docentes universitarios y la competencia para la participación en la comunidad empresarial.

A continuación, se discuten los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo analizar en base a los resultados presentados del análisis de frecuencia, que en su mayoría los docentes universitarios tienen una expectativa positiva en general de las competencias deseadas que posee, ya que su misma autoevaluación representa que manejan de forma promedia las tres competencias deseadas para la generación de ventajas competitivas, teniendo como más alta valoración de un 44,42% de expectativa promedio de *Competencia pedagógica* es decir de dominio de los contenidos relacionados con su materia, sobre la experiencia que poseen en la asignatura, si sugieren nuevos contenidos y se mantienen actualizados sobre los contenidos de sus asignaturas. En la *Competencia en la gestión del aprendizaje* el panorama es diferente, representado por un 55,6% de expectativa positiva de la competencia que posee el docente, viéndose reflejado en la facilitación del aprendizaje en sus alumnos, de la promoción en la participación de sus alumnos en clase, la vinculación de la teoría con la práctica, la promoción del trabajo en equipo y la promoción del trabajo teórico casuístico en equipo. También podemos percibir que poseen *Competencia para la participación en la comunidad empresarial* los docentes universitarios de la EFPAE, un 44,4% tanto de expectativa positiva, como de expectativa promedio representado así a que casi

siempre y siempre promueven actividades educativas incorporándolas a la comunidad empresarial, favoreciendo el acercamiento de los alumnos con las empresas, aplicando en clase problemas empresariales para que los alumnos busquen soluciones y preparando a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresas.

El análisis de frecuencias también describe al *Desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo*, dónde un 55.6% representa la expectativa promedio que poseen de sí mismo, es decir en ocasiones sí y en ocasiones no sienten satisfacción con lo que aprenden sus alumnos, publican sus investigaciones, y los alumnos aprenden lo que el docente esperaba, mientras que el *Desempeño medido en términos de la satisfacción introspectiva del docente*, representa la expectativa tanto promedio como positiva que posee de sí mismo en un 44,4% esto significa que casi siempre y siempre realizan investigaciones para conocer la problemática de su área además de autoevaluarse durante el curso para mejorar su desempeño.

El promedio de las competencias se ve reflejado con mayor índice en la *Competencia de la Gestión del aprendizaje*, esto significa que lo desarrollan por encima de las otras dos competencias; es decir facilitan el aprendizaje en sus alumnos, promueven la participación de sus alumnos en clase, vinculan la teoría con la práctica, promueven el trabajo en equipo y promueven el trabajo teórico casuístico en equipo constantemente.

El promedio de los desempeños se ve reflejado con mayor índice el *Desempeño medido en términos de la satisfacción introspectiva del docente*, donde se puede señalar que el docente desarrolla siempre investigaciones para conocer la problemática de su área y que se autoevalúa constantemente para mejorar en su labor docente, algo que no ocurre con el otro desempeño que su índice es menor, ya que es probable que desarrolle investigaciones pero que están no siempre son publicadas y que conlleve a no sentirse satisfecho para mejorar así su desempeño.

El análisis de correlación describe que ninguna de las Competencias deseadas que posee el docente está correlacionado con el *Desempeño medido en términos*

de satisfacción del docente con su trabajo, es decir no existe una relación objetiva de los datos entre ambas variables, esto impide a que sirva para hacer pronósticos. Un escenario diferente ocurre con las Competencias y el *Desempeño medido en términos de satisfacción introspectiva del docente* donde la *Competencia pedagógica* y la *Competencia para la participación en la comunidad empresarial* guardan una correlación de Pearson de 0.18 y 0.45 cada una, no muy alta con el desempeño medido en términos de la satisfacción introspectiva del docente, permitiendo en cierta medida decir que se ajusta a los datos reales y sirve para realizar pronósticos en cuánto a mayor incidencia de la variable independiente con la variable dependiente que conllevaría a generar ventajas competitivas en el docente.

Contrastación de Hipótesis

En esta sección se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas en la sección de metodología para cada competencia. Lo anterior se demuestra por medio del análisis de la ANOVA, el cual es un procedimiento estadístico que se utiliza para comprobar la existencia de diferencias de medias. La ANOVA se realiza mediante la comprobación de dos varianzas.

De la tabla N° 15 a la tabla N° 17 se realizan análisis de ANOVA entre las *competencias deseadas* y el desempeño de la *satisfacción del docente con su trabajo*.

En la tabla N° 15 se puede observar que el valor de la significancia es mayor a 0.05 y el valor es de F de 1.740. Es decir, no existe una diferencia significativa entre la competencia pedagógica y el desempeño del docente en cuanto a su satisfacción con su trabajo.

Por lo tanto, la hipótesis alternativa H1: "Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia pedagógica" se rechaza. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula H0: "**No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia pedagógica**",

Tabla N° 15. ANOVA Desempeño 1 Vs Competencia Pedagógica

DESEMPEÑO_1

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5,080	4	1,270	1,740	,302
Intra-grupos	2,920	4	,730		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

Entre la competencia en la gestión del aprendizaje el desempeño de la satisfacción del docente con su trabajo no existen diferencias significativas, ya que

el valor de F es de 0.891 y el valor de la significancia es de 0.543. Véase tabla N° 16.

Como consecuencia, la hipótesis alternativa H2: “Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia en la gestión del aprendizaje” se rechaza. Por el contrario, se acepta la hipótesis nula H0: “**No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia en la gestión del aprendizaje**”.

Tabla N° 16. ANOVA Desempeño 1 Vs La Competencia de gestión del aprendizaje

DESEMPEÑO_1

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,769	4	,942	,891	,543
Intra-grupos	4,231	4	1,058		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

En la tabla N° 17 la competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño medido en términos de la satisfacción del docente con su trabajo no se muestran diferencias significativas, ya que el valor de F es de 1.731 y el nivel de significancia es de 0.304.

Debido a lo anterior, se rechaza la hipótesis alternativa H3:” Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia para la participación en la comunidad empresarial”. Por consiguiente, se acepta la hipótesis nula H0: “**No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia para la participación en la comunidad empresarial**”

Tabla N° 17. ANOVA Desempeño 1 Vs Competencia para la Participación en la comunidad empresarial

DESEMPEÑO_1

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5,070	4	1,268	1,731	,304
Intra-grupos	2,930	4	,732		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

De la tabla N° 18 a la tabla N° 20 se realizan análisis de ANOVA entre las *competencias deseadas* y el desempeño de la *satisfacción introspectiva del docente*.

De la tabla N° 18 se puede observar el valor de F de 0.297 y el nivel de significancia de 0.867. Esto quiere decir que entre la competencia pedagógica y el desempeño de la satisfacción introspectiva del docente no existen diferencias significativas.

Debido a lo anterior, no se acepta la hipótesis alternativa H1: "Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia pedagógica". Por consiguiente, se acepta la hipótesis nula H0: "**No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia pedagógica**".

Tabla N° 18. ANOVA Desempeño 2 Vs Competencia Pedagógica

DESEMPEÑO_2

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,833	4	,458	,297	,867
Intra-grupos	6,167	4	1,542		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

En la tabla N° 19 se puede observar que no existen diferencias significativas entre la competencia en la gestión del aprendizaje y el desempeño de la satisfacción introspectiva del docente debido a que el nivel de significancia es de 0.354 y el valor de F es de 1.493.

Por lo tanto, la hipótesis alternativa H2: “Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia en la gestión del aprendizaje” se rechaza. Consecuentemente, se acepta la hipótesis nula H0: **“No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia en la gestión del aprendizaje”**.

Tabla N° 19. ANOVA Desempeño 2 Vs La competencia de gestión del aprendizaje

DESEMPEÑO_2

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,791	4	1,198	1,493	,354
Intra-grupos	3,209	4	,802		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

En la tabla 20 se muestra que si existen diferencias significativas entre la competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de la satisfacción introspectiva del docente. Lo anterior se debe a que el valor de F es de 13.082 y el nivel de significancia es de 0.014.

Como consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa H3: **“Existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia para la participación en la comunidad empresarial”** y se rechaza la hipótesis nula H0: “No existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia para la participación en la comunidad empresarial”

Tabla N° 20. ANOVA Desempeño 2 Vs Competencia para la participación en la comunidad empresarial

DESEMPEÑO_2

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,432	4	1,858	13,082	,014
Intra-grupos	,568	4	,142		
Total	8,000	8			

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN:

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

a. Marco Histórico

“Universidad (del latín universitas, - atis), el término universitas aludía a cualquier comunidad organizada con cualquier fin. Surgida en la antigüedad, adopta su nombre en la Edad Media europea y se extiende con las colonias de Europa... pero es a partir del siglo XII cuando los profesores empiezan a agruparse en defensa de la disciplina escolar, preocupados por la calidad de la enseñanza; del mismo modo, los alumnos comienzan a crear comunidades para protegerse del profesorado.”¹⁴

“En Europa del medioevo, como es sabido, las Universidades nacen, desde el año 1200, de dos modos: Unas, como república gremial de estudiantes, en un movimiento civil y espontáneo de los jóvenes ansiosos de escuchar las enseñanzas de los grandes maestros, como en París, Bolonia, Pavía, Oxford, Cambridge, etc., siendo estas dos últimas hijas de la Universidad de París, por orden de Enrique II... Por tanto, las Universidades coloniales de nuestra América, comenzando por la más antigua de la Universidad Mayor de San Marcos, pertenecen en su nacimiento... a las que surgen por petición hecha a los Reyes y a los Papas, que tienen la potestad divina de dirigir el pensamiento universal basado en la Teología, de parte de algún altruista prelado o de alguna corporación religiosa que le asigna los fondos correspondientes. Un ejemplo, tenemos en la Universidad Mayor de San Marcos... asignándole una misión evangélica”¹⁵. “Para corresponder al crecimiento esplendente de la ciudad de Huamanga, que desde el punto de vista material, al decir de Cieza de León, contaba con las mejores casas y

¹⁴ UNIVERSIA [en línea]: Perú: Universidades, [fecha de consulta: 08 Noviembre 2014]. Disponible en: <http://universidades.universia.edu.pe/universidades-de-pais/historia-de-universidades/>

¹⁵ ENRIQUE GALVAN, Luis. *Reflexiones sobre una pedagogía Universitaria aplicable al Perú. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 1677 - 1958*. Pág. 5.

con el clima más saludable de todas las habidas en las comarcas del Nuevo Mundo, en el Siglo XVII, fue menester que llegase a su suelo un Prelado de sangre real, de ejemplar celo apostólico, y de extraordinaria visión, a fin de que el florecimiento de esta ciudad castellana se completase, en el campo cultural, con la creación de su Universidad.”¹⁶. Es así que se crea “entre ellas la Real Universidad de San Cristóbal de Huamanga, erigida por Cristóbal Castilla y Zamora el 3 de julio de 1677, aprobada por el Rey Carlos II en cédula del 31 de diciembre de 1680 y ratificada por bula pontificia del Papa Inocencio XI el 11 de mayo de 1684”¹⁷. “Vencida la resistencia de la Universidad de San Marcos contra la creación de la Universidad de Huamanga, el año de 1703, por gestiones vehementes del prelado Dr. Diego Ladrón de Guevara, dio el pase favorable el Virrey Conde de la Monclova, iniciándose las labores el 28 de febrero de 1704. Desde esa fecha la Universidad de Huamanga, fue con la de Universidad Mayor de San Marcos de Lima y la de San Antonio de Abad del Cuzco, durante el periodo colonial, el centro de cultura superior para los súbditos de Ultramar. En esta función compartían las Universidades con los Colegios Magnos y las Escuelas de Latinidad y otras, que corrían a cargo de las comunidades religiosas. Los conventos de la Merced, de Santo Domingo, y especialmente, los Jesuitas, prestaron sus casas de estudios, para compartir celosamente con las de los claustros universitarios, en la educación y formación espiritual de los criollos de la aristocracia huamanguina, de los miembros del clero, de los funcionarios públicos, y de los hombres de leyes y de las letras notables de esa época”¹⁸.

Asimismo, dentro del Estatuto primigenio de la Universidad San Cristóbal de Huamanga se menciona: “La Universidad de Huamanga deberá mantener con rigor su categoría de primera clase, igual a las Universidades de Salamanca, Alcalá de Henares, Valladolid, Granada, Sevilla, Osuna, y en las Indias, sólo a las de Lima y Mejico, porque admítanse, dice, a incorporarse

¹⁶ ENRIQUE GALVAN, Luis. *Reflexiones sobre una pedagogía Universitaria aplicable al Perú. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 1677 - 1958*. Pág. 27.

¹⁷ Idem. Pág. 15

¹⁸ Idem. Pág. 9

en la Universidad de San Cristóbal, sólo a los que hubieren sido graduados en aquellas universidades mencionadas. Mientras, que si algunos graduados de doctor u otros grados en Chuquisaca, Quito, Cuzco o Santiago de Chile y otras intentaren incorporarse en esta Universidad de Huamanga, no sean admitidos. Para la incorporación de los graduados, (en la que llamaremos primera categoría de Universidades) bastará presentar los títulos en testimonio auténtico ante el claustro. En tanto, que los de las Universidades restantes, portando sus títulos y testimonios fidedignos necesitan someterse a los exámenes y pruebas rigurosas como si hubieran sido cursantes en esta Universidad (de Huamanga), saliendo aprobados con todos los votos, sin alguna, podrán recibir dichos grados.¹⁹

Tras el cierre de la Universidad de Huamanga, “mediante ley del 4 de noviembre de 1886”²⁰ y posterior reapertura, “por mandato de la Ley 12828, promulgada el 24 de abril de 1957, reiniciando sus labores académicas el 03 de julio de 1959, después de una injustificada y dolorosa clausura de más de setenta años”²¹. “En este contexto se caracteriza a la UNSCH como Universidad Nueva. En la Universidad Nueva esta metódica se organiza en los Seminarios y en los Centros de Estudios, en cuyo seno se verifica la función selectiva de la capacidad estudiantil mediante sus propias pruebas de rendimiento personal. El profesor puesto junto con los alumnos y no frente a los alumnos, comparte la tarea de la investigación sobre los puntos o temas planteados como actividad del seminario, aconsejando familiarmente, con lenguaje sencillo de conversación corriente, lejos del tono “pedantescus docendi”, cuáles deberán ser las fuentes bibliográficas convenientes, y cuales los caminos a recorrer en el propósito de descubrir una verdad. Distribuye los subtemas, coordina la obra solidaria del conjunto, guía al manejo de la bibliografía, sugiere los afiches, discute con los discípulos, examina y ayuda en cada punto difícil de trabajo, y pone sus experiencias, sus conocimientos y su amor de maestro al servicio de sus discípulos, y por

¹⁹ ENRIQUE GALVAN, Luis. *Reflexiones sobre una pedagogía Universitaria aplicable al Perú. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 1677 - 1958*. Pág. 8.

²⁰ Idem. Pág. 10.

²¹ Idem. Pág. 15.

ende, al servicio de la ciencia y de la cultura con la aportación valiosa en el incremento y elaboración del Saber, debido a esa labor de investigación y de aprendizaje a la vez. Lo trascendental, para el éxito del seminario, está en la formación del espíritu nuevo del joven, que recibe un radical cambio de ruta en su habitual sistema de estudios, y en la eficiencia del servicio de los ficheros de la Biblioteca catalogada en armonía con los programas de estudios a desarrollar en cada cátedra. Los Centros de Estudios, tienen un carácter de amplitud y de libertad. Son una especie de asociaciones libres de estudiantes para dedicarse a la investigación y al desarrollo de ciertos temas mediante los debates, las conferencias, las conversaciones de mesa redonda, y bajo la guía discreta, o mejor, el consejo del profesor, los estudiantes organizan estos medios de aprendizaje tan valiosos e indispensables para crear al mismo tiempo los sentimientos de responsabilidad y de solidaridad social, considerándose como agentes importantes en la adquisición, creación y ensanche del círculo de sus conocimientos. Desde luego, estos métodos nuevos hacen más partícipes a los propios estudiantes en la adquisición de sus conocimientos, sin que el maestro, en la concesión de libertad otorgada a aquellos, sacrifique su rol de autoridad llamada a ejercer control severo sobre el desarrollo de los trabajos a efecto de que obtengan provecho los alumnos y la sociedad, debido a la seriedad y al noble espíritu científico empleados en la investigación y el estudio.²²

En el libro de Luis y Enrique Gonzales Carré: *La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional*, se destaca cuatro etapas por las que pasa la UNSCH desde su apertura, de ellas se tomará tres a continuación: “Un primer gran periodo inicial va del año 1704 al año 1876... dura 172 años... La Real y Pontificia Universidad de Huamanga, como las universidades españolas de aquellos tiempos, se organiza como una institución educativa vinculada estrechamente a la Iglesia Católica y muchas de sus autoridades y profesores son sacerdotes y dignatarios de la Iglesia... hasta después de

²² ENRIQUE GALVAN, Luis. *Reflexiones sobre una pedagogía Universitaria aplicable al Perú. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*. Págs. 37 – 38.

1824, cuando se inicia el periodo republicano, desarrollaba su enseñanza en cuatro cátedras, la primera de Gramática, la segunda de Artes; la tercera de Vísperas de Teología y la cuarta de la Prima de Teología (caso similar se manejaba en la Universidad de San Marcos en Lima)... Pero este periodo inicial y su posterior desarrollo dura casi dos siglos hasta el momento de la clausura de la universidad en la aplicación de los Reglamentos de Instrucción vigentes, y tiene un final no solo académico, también influido por una antigua concepción colonial de la universidad, sino podríamos decir que tiene un final físico al cerrarse sus puertas por la clausura de su original local que fue la Casa Arzobispal”²³.

“Un segundo periodo en el proceso institucional se desarrolla entre los años 1958 y 1962... Fernando Romero Pintado tenía una idea muy clara de que estaba reabriendo una antigua y colonial universidad que, para desarrollar y ser singular y distinta, debía incorporar en su organización académica y administrativa un conjunto de criterios organizativos modernos que ya se usaban en las universidades europeas y norteamericanas. El funcionamiento de los ciclos académicos se estableció semestralmente, cuando en aquellos tiempos, en las demás universidades, era anual... Los cursos se ponderaron en créditos... eran secuenciales y se clasificaban en básicos, obligatorios y electivos... Siendo la Universidad de Huamanga la institución pionera de estos procedimientos de organización de manera plena... es incorporado en otras universidades y actualmente hoy es utilizado por más de un centenar de universidades en el Perú... Así todo aquel que lograba ingresar a la universidad iniciaba sus estudios cursando las asignaturas del Ciclo Básico... en él se le informaban y explicaban de manera general, y como una divulgación científica de importante contenido, diversos aspectos de la ciencia, la técnica y las humanidades buscando completar y ampliar en cúmulo de conocimientos dispersos que el alumno había aprendido en sus estudios escolares... En este primer año de estudios se buscaba poner los cimientos de la conducta de un buen ciudadano y de un ser humano que, en

²³ GONZALES CARRÉ, Luis y GONZALES CARRÉ, Enrique. La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional. Págs. 39 – 40.

los estudios universitarios, no solo busque su éxito personal, al que tiene derecho, sino también su plena realización como ser humano sensible y comprometido con su país. En suma, como decía el rector Fernando Romero Pintado..., a los alumnos hay que enseñarles y prepararlos en el arte de vivir plenamente como seres humanos. Algunas otras universidades en sus profesiones de letras, introdujeron dos años previos de estudios generales orientados a informar y formar a sus alumnos. Otras de orientación tecnológica rechazaron todo tipo de estudios generales por considerarlos una pérdida de tiempo para dedicarlo a otras materias más importantes ya que pensaban que esas enseñanzas eran escolares y no universitarias. Frente a una educación escolar deficiente que en muchos casos era la acumulación de un sinnúmero de conocimientos, sin una idea de explicación y utilidad, y la casi ausente formación cívica y ciudadana, los estudios generales se justifican en la medida que la universidad no solo debe formar profesionales especialistas sino hombres plenos, ciudadanos responsables que ejerzan con responsabilidad sus profesiones y su conducta como miembros de la sociedad. En nuestros días, con más de ciento cuarenta universidades, alumnos con pésima formación escolar y profesores universitarios, en gran parte, improvisados, deficientes académicamente, los estudios generales se justifican más que nunca, pero la mayoría de universidades los han dejado de lado, salvo algunas instituciones serias como la Pontificia Universidad Católica del Perú, La Universidad de Lima, San Marcos... La casi integridad de profesores eran a dedicación exclusiva, lo cual garantizaba una dedicación plena a la carrera universitaria... Se establecen syllabus de las asignaturas y horarios rígidos para el dictado de las mismas con un calendario académico semestral... Los profesores tenían que presentar un informe de su asignatura al término de cada periodo semestral como un requisito académico que permitía la cobranza de la remuneración mensual... Los profesores no podían faltar a clases ni llegar con tardanza a las mismas, lo cual, si sucedía, era motivo de un horario de recuperación”²⁴.

²⁴ GONZALES CARRÉ, Luis y GONZALES CARRÉ, Enrique. La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional. Págs. 41 – 46.

Los principales motivos de la reapertura fueron los “sinceros deseos de servir al Perú, a Ayacucho, y reivindicar la presencia histórica de una universidad como la Universidad de Huamanga”²⁵ ... el otro motivo fue “la oportunidad de tener una experiencia en la docencia y la investigación en una Universidad reabierta y con un origen colonial e histórico de muchos años como es la Universidad de Huamanga. Esta condición atrajo a muchos profesionales... para aquellos años donde un profesor de Huamanga a dedicación exclusiva llegó a percibir hasta 8,800 soles mensuales”... El carácter ideológico y la actividad política eran constantes. “Pero era predominante el respeto a la diversidad de ideas y el convencimiento de que en la Universidad se podía analizar y debatir temas políticos e ideológicos importantes con toda libertad, mas no identificarse como institución con ninguno de ellos y menos realizar proselitismo a favor o en contra”²⁶. El siguiente periodo en la Universidad de Huamanga lo realiza el rector Efrain Morote Best (1967 - 1970) “época de construcción y consolidación”²⁷ de la UNSCH. Los siguientes rectores se esforzaron por mantener los ideales anteriores y con el período del terrorismo muchos docentes se retiran de la UNSCH. Pero la figura del docente universitario en la “Universidad de Huamanga”²⁸ nace “antiguamente un docente universitario se formaba a partir de un egresado que deseaba dedicarse a la enseñanza universitaria y que se iniciaba en ella como Asistente o jefe de Prácticas de un grupo de profesores de experiencia y mayor antigüedad en una determinada especialidad... De este contacto de experiencias, conocimientos, innovaciones y sabidurías compartidas se formaban y salían progresivamente los nuevos docentes, y así fue en la Universidad de Huamanga y en la Universidades con tradición en el Perú y el mundo... Hoy la docencia de maestros y doctores asegura, en el mejor de los casos, profesores bien preparados y bien informados en una especialidad, que si tienen un buen manejo de la exposición oral y la comunicación para transmitir conocimientos pueden llegar a ser buenos profesores. Pero en la

²⁵ Idem. Pág. 46.

²⁶ Idem. Pág. 47.

²⁷ Idem. Pág. 53.

²⁸ Término acuñado a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el libro: La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional, de Luis y Enrique GONZALES CARRÉ.

mayoría de los casos estos profesores son distantes de los problemas sociales que pueden pasar en el Perú y en el mundo; y no siempre comparten el ideal de una vida de claustro universitario donde no solo se transmiten conocimientos científicos sino experiencias humanas y orientaciones para que los más jóvenes diseñen su futuro y enriquezcan su calidad personal. Es decir se pueden tener buenos docentes pero que no llegan al nivel de maestros universitarios, eruditos en su especialidad y diversos y amplios en su sabiduría para orientar a la solidaridad y al cultivo de ideales personales y universitarios. Este tipo de docencia moderna tiene que ser combinada o transformada para que la vida universitaria recupere su riqueza y precise su misión y sus ideales, que tienen que ver con la difusión de la verdad, la práctica de una vida ciudadana y el impulso de una conciencia crítica y una solidaridad con los que menos tienen. Esas carencias y problemas con la docencia las tienen la mayoría de universidades peruanas y también la Universidad de Huamanga; por ello actualmente se encuentra en un proceso de transición en espera de una nueva generación de docentes que fusione la tradición y la historia de esta antigua universidad con la innovación y la modernidad tan necesaria en un mundo que cambia y se desarrolla”²⁹.

“Un primer problema es que en el Perú no existe un número de docentes universitarios calificados para enseñar en todas esas universidades. Ser profesional, aun siendo destacado, no siempre califica para la enseñanza, al estudio y la investigación, como deben ser las tareas que llenan la existencia diaria de un profesor universitario. Para ser profesor universitario no solo hay que ser buen profesional; hay que formarse a través de varios años en las tareas propias del mundo académico, que no es dominar plenamente una especialidad, sino también considerar aspectos humanos, de visión del mundo, comprensión del país y valores sociales, pues un profesor universitario no contribuye solo a formar especialistas, sino básicamente a ciudadanos responsables... Un profesor universitario es un erudito en su

²⁹ GONZALES CARRÉ, Luis y GONZALES CARRÉ, Enrique. La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional. Págs. 60 – 61.

especialidad, pero también un conocedor de ese mundo más amplio que rodea su especialidad y permite que esta exista en el contexto social. Y este tipo de profesor universitario, un poco ideal, que proponemos, casi no existe para cubrir la enseñanza en 140 universidades y las tantas especialidades que hoy se ofrecen. Pero tampoco existe una aceptable cantidad de profesores universitarios promedio, y por ello la mayoría de profesores que hoy enseñan en las universidades son profesionales improvisados en la docencia, contratados solo por 17 semanas, su ocupación principal es ajena a la enseñanza, no desarrollan investigaciones y no forman comunidad universitaria en sus universidades, por los que estas, de universidad solo tienen el nombre más no el contenido académico y ni la función social. Este profesorado produce una mala formación profesional y un débil funcionamiento institucional de las universidades. Universidades que producen profesionales deficientes, que no investigan científicamente, ni promueven la cultura y no tienen opinión crítica sobre los problemas del país, son instituciones universitarias que no son útiles para construir y desarrollar el país, son un engaño, por desorientar a padres de familia y alumnos que ciegamente confían en ellas³⁰.

Para valorar la calidad hay que utilizar la autoevaluación, la evaluación interna y externa de personal altamente calificado con la utilización de la comparación cuantitativa y cualitativa... Por tanto, varios son los factores que influyen en la obtención de la calidad en las instituciones universitarias, en ella intervienen todo el proceso docente educativo: la calidad de los programas, de los métodos de enseñanza, de los materiales docentes, de la preparación integral del claustro de profesores... Ante esta situación la universidad ha tenido que ser flexible para poder cumplir con el rol transformador y las exigencias de la sociedad y es en este proceso donde se desarrolla la universalización de la enseñanza como uno de los más grandes desafíos de la contemporaneidad y con ello los nuevos roles del profesor universitario... Debemos valorar el impacto que tiene los resultados en la

³⁰ GONZALES CARRÉ, Luis y GONZALES CARRÉ, Enrique. La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional. Págs. 149 – 150.

sociedad y así definir si existe calidad en la Educación Superior Contemporánea”.³¹

b. Marco Teórico

a) Administración estratégica

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas de planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria”.³²

“Hoy en día las empresas son consideradas como sistemas interdependientes que están bajo la influencia de factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones. Esta nueva dinámica mundial lleva a enfrentarse a nuevos retos en la administración de los negocios que cada día deben ser más competitivos”.³³

“Cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor y que otras organizaciones son incapaces de imitar o considerar porque es demasiado

³¹ Colaboradores de Monografías. *Las universidades peruanas, títulos, diplomados*. [En línea] Monografías.com. 2014 [Fecha de consulta: 08 Noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos88/universidades-peruanas-titulos-diplomados/universidades-peruanas-titulos-diplomados.shtml>>.

³² *Introducción a la administración estratégica y política de negocios. Capítulo I Conceptos básicos de administración estratégica*. [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio del 2015]. Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>>.

³³ RIVEROS LAJUD, María Cristina y ROSETTE PRIETO, Andrea. “El impacto de las competencias deseadas gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo”, Tesis profesional. Puebla, México, (2007).

costoso hacerlo, se puede decir que esa empresa logró una ventaja competitiva”.³⁴

Beneficios de la Administración estratégica.

“Según Greenloy, la administración Estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite detectar oportunidades
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Asigna con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se presentan
- Permite tomar decisiones esenciales para respaldar los objetivos establecidos
- Representa un marco para coordinar y controlar las actividades
- Disminuye las consecuencias de condiciones y cambios adversos
- Reduce la cantidad de recursos y tiempo al corregir decisiones equivocadas
- Elabora un marco para la comunicación interna del personal de la empresa
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total
- Fomenta el razonamiento anticipado de los hechos
- Brinda un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atraer oportunidades
- Propicia una actitud positiva ante el cambio, y
- Provee cierto tipo de disciplina y formalidad a la administración de la organización”.³⁵

³⁴ HITT M., IRELAND, R. Y HOSKISSON R. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. 5ta. ed. México: Thomson Learning, 2004.

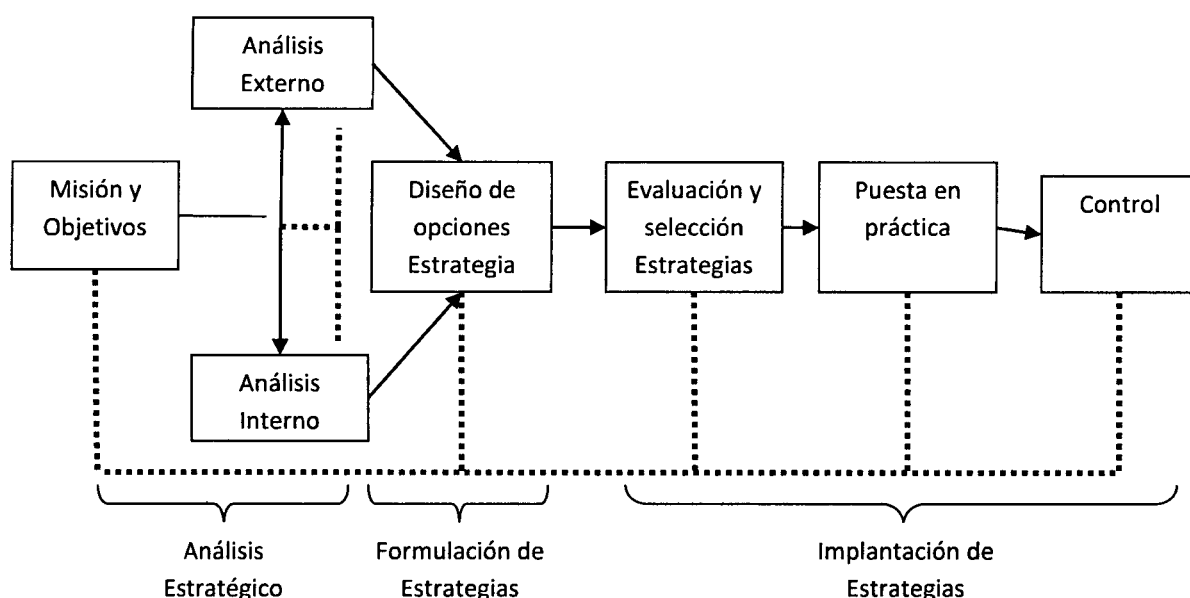
³⁵ THOMPSON, A. STRICKLAND, A. Strategic Management: concept and cases. 8th ed. United States of America: CHICAGO IRWIN, 1995.

Proceso de Dirección estratégica.

“El Proceso de Dirección Estratégica (Navas y Guerras, 1998, citado por Carrión et al., 2000) consta de tres principales etapas, la primera se basa en un análisis estratégico de la organización, la segunda de una formulación de estrategias, y por último, la implementación de las mismas. En el gráfico N° 01 se ilustra el Proceso de Dirección Estratégica.

Es importante recalcar que dentro del análisis estratégico se encuentran tres fases básicas que se deben llevar a cabo para tener una adecuada dirección de estrategias, las cuales son: Misión y Objetivos, Análisis Externo y Análisis Interno”.³⁶

Gráfico N°01: Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Navas y Guerras, (1998), citado por Carrión et al., (2000).

“Dentro del análisis interno se estudian los recursos y las capacidades, con el propósito de encontrar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a lo que puede acceder”.³⁷

³⁶ CARRIÓN, J y ORTIZ, M. La teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

³⁷ Ibidem.

b) Teoría Recursos y Capacidades

Según Fong (2005), “la idea de observar a la empresa como un conjunto de recursos específicos tiene su principal exponente en la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959), la cual forma parte de la teoría económica, que junto con los modelos de competencias monopolística de Chamberlin (1933) y el análisis de los factores de producción diferenciados de Ricardo (1817), son la base para la formulación de la teoría de recursos y capacidades, la cual es una teoría de la ventaja competitiva.

De acuerdo con el mismo autor, existen dos modelos de la ventaja competitiva en el área de la gestión estratégica que ayudan a comprender las causas del éxito de la empresa. El primero, es la teoría estructural que está basada en la organización Industrial realizada por Porter (1985). El segundo, es la teoría de recursos y capacidades la cual ha sido estudiada por Wernerfelt (1984), Barney (1991), entre otros autores.

Las dos teorías concuerdan en que la estrategia de la organización debe conseguir una ventaja competitiva para la empresa, pues de esto depende que se presenten los beneficios extraordinarios.”³⁸

“Además, estas teorías son complementarias en la manera de analizar la ventaja competitiva, porque la teoría estructural se enfoca en el análisis del entorno y la teoría de recursos y capacidades se basa en el análisis interno de la organización”.³⁹

“Desde una perspectiva basada en los recursos, se debe considerar a la organización como una unidad, como un grupo organizado de activos

³⁸ FONG, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

³⁹ *Ibidem*.

heterogéneos que es creado, desarrollado, renovado y mejorado con el paso del tiempo”.⁴⁰

“El aceptar el concepto de la organización como una unidad de recursos y capacidades ha puesto interés en identificar la naturaleza de estos recursos variados y en evaluar su potencial para generar utilidades”.⁴¹

Enfoque de Recursos y Capacidades

“Debido al enfoque estratégico-empresarial que utiliza la Teoría de Recursos y Capacidades, ésta basa su análisis en los aspectos internos de la empresa y retoma el estudio de los recursos como explicación del comportamiento competitivo de la organización.

La teoría de recursos y capacidades se enfoca en la empresa, y plantea que los beneficios extraordinarios de la compañía se basan en las rentas generadas por los recursos esencialmente valiosos que tienen bajo su control. De esta manera, la estrategia es una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento”.⁴²

“El Enfoque de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas principales:

1. Todas las organizaciones difieren entre sí en función de los recursos y capacidades con los que cuentan en ese momento (a esto se le puede llamar “movilidad imperfecta”, y se refiere a que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones), así como por las diferentes características que poseen las organizaciones (heterogeneidad).
2. De acuerdo con Fong (2005), heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa tiene su origen en la forma y en el contexto

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ VIVA, L. (2005). “Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities.” *Magagement Decision*, vol 43, No. 5, pp. 661-669.

⁴² FONG, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

en que la organización obtiene sus insumos; existe heterogeneidad debido a la carencia de información perfecta, de la libertad en la movilidad de los recursos y principalmente porque los insumos no son homogéneos.

3. Los recursos y capacidades son cada vez más imprescindibles para definir la identidad de las organizaciones. Estas últimas han comenzado a preguntarse qué necesidades pueden satisfacer, en lugar de cuestionarse cuales quieren satisfacer, ya que en la actualidad el contexto mundial de las empresas se ha caracterizado por ser complejo, global e interdependiente.
4. Las características competitivas del entorno, así como la combinación de recursos, le otorgan beneficios a la empresa.

Por lo anterior, se puede concluir que el poseer capacidades distintivas es una forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles, estas capacidades son desarrolladas por el Recurso Humano, el cual se localiza dentro del Capital Intelectual”.⁴³

c) Capital Intelectual

“Los empresarios hoy en día están empezando a valorar el capital intelectual, ya que el conocimiento de los empleados genera más valor a las organizaciones. Esta valoración busca incrementar la competitividad de las empresas, estimulando los trabajadores a aportar su conocimiento a las organizaciones, elaborando respuestas y solucionando problemas.

Los activos intangibles más valiosos de las organizaciones son los que se fundamentan en el conocimiento, habilidades y actitudes de los trabajadores, lo que simboliza un intento sistemático y organizado para cambiar la ventaja competitiva capaz de convertirse en beneficios trascendentales para el capital de la empresa.

⁴³ CARRIÓN, J y ORTIZ, M. (2000). “La teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Además, la valoración del capital intelectual ayuda a que las empresas integren en su proceso de análisis las competencias clave y de esta manera logren adecuarse a los cambios competitivos del mercado. Por lo tanto, el capital intelectual es el activo más significativo de las organizaciones para la reconstrucción de las mismas".⁴⁴

Medición e importancia

"El Capital Intelectual es un factor que se utiliza para la medición del conocimiento de las organizaciones. La naturaleza de este capital es describir la capacidad de futuras ganancias de la organización con una visión más profunda, amplia y humana".⁴⁵

Según Brooking (1997), "la medición del Capital Intelectual es útil por lo siguiente:

1. Aprueban la capacidad de la empresas para lograr cumplir sus metas
2. Planifican la investigación y desarrollo
3. Proporcionan información para programas de reingeniería
4. Proveen ideas para la educación organizacional y para programas de formación
5. Estiman el valor de las organizaciones
6. Extienden la memoria de la empresa".⁴⁶

"Un elemento que sirve para alinear y comprender al Capital Intelectual en términos de sus resultados es la Gestión del Conocimiento, es decir, esta Gestión es mensurable en términos de resultados para la organización. Este concepto se refiere a gestionar los procesos de creación, desarrollo,

⁴⁴ AÑEZ, C. (2005). "El capital intelectual": Nuevo enfoque de la Flexibilización Laboral". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol 10, Nro 30, pp. 310-324.

⁴⁵ ORDÓÑEZ, P. (2000). "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones". *Fundación Iberoamericana del conocimiento*. Encontrado en febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁴⁶ BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España: Ediciones Paidós.

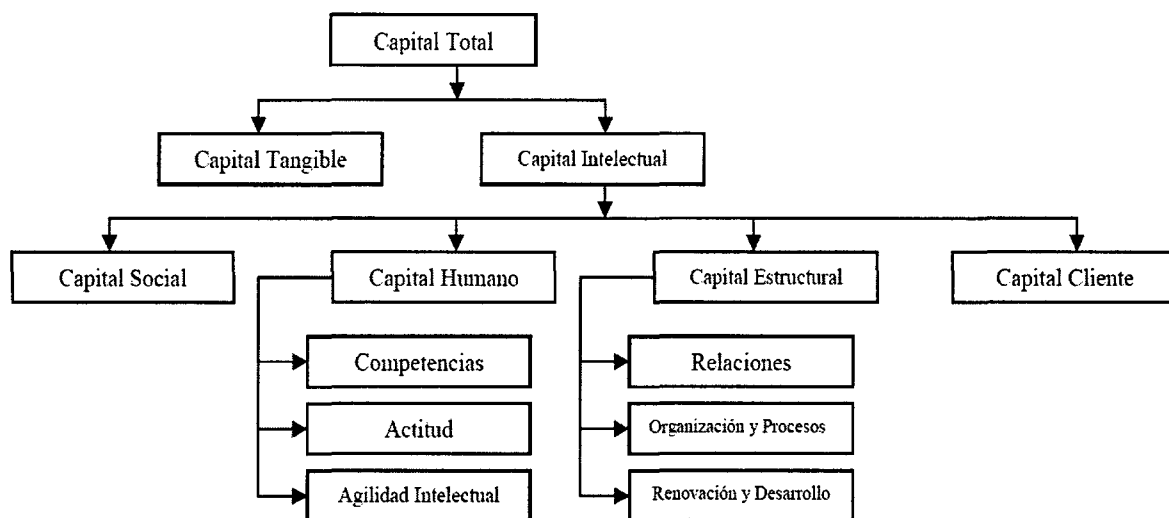
difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa”.⁴⁷

Elementos que lo conforman

“Se han realizado varias clasificaciones en torno a los componentes del Capital Intelectual, Ordóñez (2002) lo divide Capital Humano y en Capital Estructural; Vigorena (2004) coincide en dividirlo en Capital Humano y Capital Estructural, pero por otro lado, toma en cuenta el Capital de Clientes”.⁴⁸

“Se pueden describir a los principales elementos del Capital Intelectual como Capital Humano, Capital Estructural, Capital Social y Capital Cliente. Por lo anterior, se abordará a este último enfoque por considerarse el más completo.

Gráfico N° 02: Mapa del Capital Intelectual



Fuente: Recalde, (2002).

⁴⁷ RECALDE, C. (Agosto, 2002). “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁴⁸ RIVEROS LAJUD, María Cristina y ROSETTE PRIETO, Andrea.” El impacto de las competencias deseadas gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo”, Tesis profesional. Puebla, México, (2007).

El Capital Humano es el valor virtual de los hombres en cuanto a su capacidad de agregarle valor a la empresa, y esta capacidad depende de las competencias, actitud y agilidad mental de los hombres.

El Capital Estructural se refiere al “know how” de las organizaciones, plasmado en el método para cumplir las tareas, relacionarse con su entorno y producir innovación y desarrollo. En este Capital se reconocen las relaciones, la organización y procesos así como la renovación y desarrollo”.⁴⁹

“Este capital está formado por el Capital de Clientes y el Capital Organizativo, el primero está integrado por las relaciones que se han construido con los clientes, mientras que el segundo recolecta al Capital de Procesos (aquellos procesos que crean y no crean valor), a la Cultura Organizativa así como al Capital de Innovación”.⁵⁰

“El Capital Estructural está conformado por el Capital Organizacional y el Capital de Red de Conocimientos”.⁵¹

“El Capital Social se refiere al conjunto de elementos de la realidad que conforman la sensación de seguridad, pertenencia o contención que la organización crea en sus hombres y en los del entorno y que sirve para alcanzar los objetivos de la empresa”.⁵²

“Y por último, el Capital Cliente se refiere al cliente como aquellos a quienes la organización dirige sus objetivos o bien a aquellos a quienes provee de bienes o servicios, ya sean tangibles o intangibles. Este capital

⁴⁹ RECALDE, C. (Agosto, 2002). “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁵⁰ ORDÓÑEZ, P. (2002). “Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: el valor de los activos intangibles”. *Fundación Iberoamericana del conocimiento*. Encontrado en febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁵¹ VIGORENA, Fernando. (2004). “Capital intelectual. Raíces ocultas del valor de las empresas”. *Pharos*, 11, No. 5, 001, pp.51-65.

⁵² RECALDE, C. (Agosto, 2002). “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

mide el valor que éstos tienen de la imagen de la organización, así como de lo que saben de ella o de los bienes o servicios que producen”.⁵³

“Este capital, también llamado Capital de Mercado, está dividido en Capital Estratégico y Capital de Clientes”.⁵⁴

“Por lo anterior, se puede considerar al Capital Intelectual como un nuevo prototipo del Siglo XXI, el cuál modificará la forma de constituir y desarrollar organizaciones. Dentro de este enfoque, el valor de las empresas está formado por personas, talentos, conocimientos, información, marcas, cultura organizacional, clima, liderazgo, entre otros”.⁵⁵

d) Capital Humano

“Dadas las fuerzas de competencia y las oportunidades de mercado que son ampliamente disponibles para cualquiera que quiera competir, será la calidad y la contribución de la gente en todos los niveles quienes serán la clave de la diferenciación del desempeño de las empresas”.⁵⁶

“La aptitud de la gente, su capacidad, sus habilidades, su motivación y su libertad de decisión influirán en su efectividad”.⁵⁷

“El recurso humano puede apropiarse de un elevado de la rentabilidad generada, enfrentarse a la autoridad y regularizar sus energías en una dirección inversa a los intereses de la organización.

El capital humano puede ser compartido sin que se termine, su expansión estimula la adquisición de nuevos conocimientos y la modificación y ajuste de los actuales.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ VIGORENA, Fernando. (2004). “Capital intelectual. Raíces ocultas del valor de las empresas”. *Pharos*, 11, No. 5, 001, pp.51-65.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Bain, N. y Mabey, B. (1999). *The people advantage. Improving Results Through Better Selection and Performance*. London: Macmillan Business.

⁵⁷ Ibid.

Según la teoría de los recursos, el activo humano tiene ciertos atributos que lo convierten en un activo estratégico, ya que puede ser valioso, escaso, imitable y no sustituible. Para que los recursos humanos establezcan una fuente de ventaja deben tener las características antes mencionadas”.⁵⁸

Componentes

“El Capital Humano consiste en la capacidad de los hombres para agregar valor a la empresa, mediante sus competencias, actitudes y agilidades mentales”.⁵⁹

“Las competencias se refieren a todo lo que saben hacer sus hombres, producto de su capacitación y experiencia, es decir, sus habilidades y conocimientos. Esto es producto tanto de la capacitación como de la experiencia.

La actitud se traduce en la predisposición que tengan los trabajadores por alcanzar los objetivos organizacionales, y cabe recalcar que esta unidad está condicionada por el entorno motivacional que se vive en el ámbito organizacional.

Por último, la agilidad intelectual describe la capacidad mental, o mejor dicho, el coeficiente intelectual de los miembros de la organización. Esta agilidad se mide con base a procesos de selección y desarrollo de los recursos humanos.

Por otro lado, una desventaja es que los principales desarrollos en materia de Capital Intelectual se han dado en términos de Capital Estructural y Social, dejando a un lado el Capital Humano, que sin duda alguna es el principal para poder alcanzar los objetivos organizacionales”.⁶⁰

⁵⁸ Ibid.

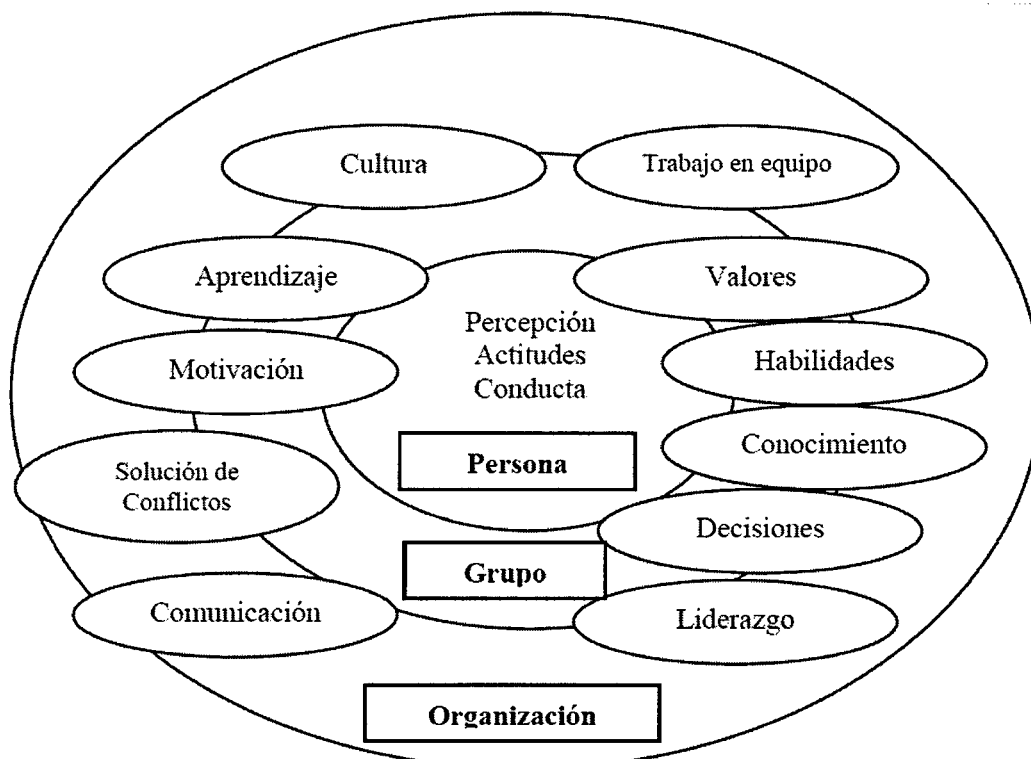
⁵⁹ RECALDE, C. (Agosto, 2002). “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁶⁰ Ibid.

Modelo de Niveles y Variables del Capital Humano.

“Es un modelo donde se identifican los niveles y las variables del Capital Humano. Los tres niveles que describe son: Individual, Grupal y organizacional.

Gráfico N° 03: Modelo e Niveles y Variables del Capital Humano asociados a la Gestión del conocimiento



Fuente: Castaneda, (2002).

En el nivel individual, las principales variables que influyen en la vida de las organizaciones son las percepciones, actitudes, conducta, valores, aprendizaje, habilidades, conocimiento, toma de decisiones y motivación de los trabajadores. Estas variables se deben tomar desde una perspectiva interdependiente, es decir, todas interactúan e intervienen en el desarrollo de las demás.

En el nivel grupal, se identifican las variables relacionadas con el aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo,

comunicación y cultura. Este nivel puede ser tanto a nivel estructural (ya sean departamentos u oficinas) o por grupos de trabajo que se reúnen para realizar una tarea.

Por último, en el nivel organizacional, las variables que son identificadas en el Capital Humano son: valores, cultura, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, comunicaciones, solución de conflictos, motivación, habilidades, conocimiento y toma de decisiones.

Si existe una consistencia entre los tres niveles, habrá conductas deseables que favorecerán la velocidad y precisión con la que el conocimiento fluye y se integra en la organización, ya que este conocimiento forma parte del individuo, de los grupos y de la empresa”.⁶¹

e) Medición del desempeño

“Un elemento clave en el éxito de cualquier empresa es el mecanismo utilizado para analizar detalladamente la administración del desempeño. Lo anterior servirá para averiguar si la organización está operando o no con su máximo potencial”.⁶²

“Por lo tanto, existen ciertos factores que se necesitan construir dentro del mecanismo de la administración del desempeño. Primero, se requiere que el mecanismo sea adoptado en toda la organización y que los gerentes lo utilicen, seguido de un mejoramiento en el desempeño organizacional”.⁶³

“Un sistema de medición del desempeño bien diseñado considera un mecanismo importante para la implementación de objetivos estratégicos en las empresas. Este sistema puede permitir a los gerentes monitorear el proceso de la implementación de la estrategia por medio de un análisis de

⁶¹ CASTAÑEDA, D.(2002). “Niveles y variables del Capital Humano asociados a la gestión del conocimiento”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁶² STROTHER, G (1962). “Individual Performance and Corporate Purpose. An appraisal of the current status of research on factors influencing employee performance”, *Wisconsin Commerce Reports*, Vol. 6. No. 4, pp. 7-44

⁶³ Ibid.

las diferencias que existen entre los resultados actuales y la base estratégica de las medidas óptimas de desempeño.”⁶⁴

“Las compañías que entienden la importancia del capital intelectual tienen mayor probabilidad de desarrollar las medidas del desempeño, las cuales se verán reflejadas en cambios positivos en el capital intelectual”.⁶⁵

“Una manera de medir el desempeño de las organizaciones es mediante el análisis o comparación de las competencias que pueden poseer los individuos que laboran dentro de la misma, y que como se mencionó anteriormente, el Capital Humano es un elemento esencial para el éxito de las empresas, pues le otorga grandes ventajas competitivas a la organización”.⁶⁶

f) Competencias del Recurso Humano

“Los elementos estratégicos de la organización (compuestos por sus misión, visión, valores, factores críticos de éxito y su oferta de valor) determinan el aporte de las competencias a los propósitos y objetivos de la empresa”.⁶⁷

“Si las personas poseen competencias requeridas, sustentarán el valor de la organización y le darán ventajas competitivas. Además, si ellas mismas toman conciencia del valor de su activo intelectual, tendrán la responsabilidad de incrementar su propio capital”.⁶⁸

⁶⁴ USOFF, C., THIBODEAU, J. y BURNABY, P. (2002). “The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems”. *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, No. ½, pp. 9-15.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ DELGADO, D. (2000b). “El ciclo de desarrollo de competencias”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁶⁸ Ibid.

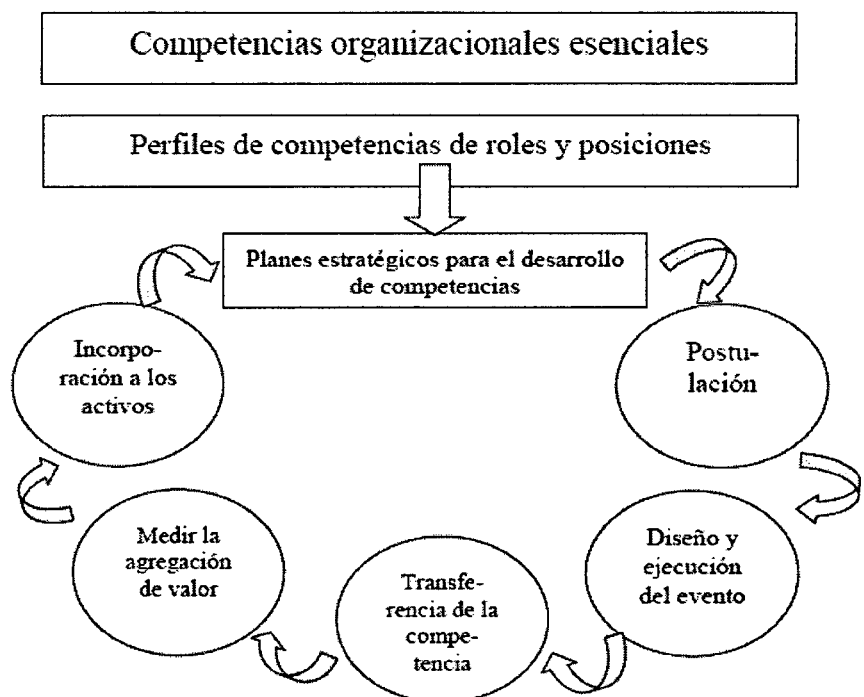
Modelo de competencias

“El primer modelo de competencias, tiene el fin de traducir la estrategia de la organización al lenguaje de gestión de los Recursos Humanos con base en competencias.

Este modelo se compone de:

1. Las competencias organizacionales (las cuales tienen un rasgo diferencial en el mercado)
2. Los perfiles de competencias. Estos últimos incluyen a las Competencias Corporativas (son las que debe poseer todo el personal para responder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa), a las Competencias de Rol (las comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades) y las Competencias de Posición (se sitúan en procesos de trabajo específicos).

Gráfico N° 04: El modelo de competencias



Fuente: Delgado, (2000b).

A continuación se presentan las principales fases del modelo:

- *Planes estratégicos para el desarrollo de competencias*: tienen la función de identificar las competencias clave asociadas con las Competencias Organizacionales, los objetivos estratégicos y los procesos críticos del negocio (señalan las áreas que necesitan atención prioritaria, así como indicadores estratégicos y procesos específicos que se deberán afectar positivamente). Estos planes orientan las peticiones personales y la gestión de competencias para la organización.
- *Postulación*: de acuerdo a los planes estratégicos, cada persona se propone para desarrollar alguna de las competencias clave para la estrategia de la organización o para incrementar el valor de procesos. Se proponen modalidades en las cuales la competencia puede ser desarrollada. Como tutorías, adiestramiento formal, etc. También pueden surgir postulaciones mediante un proceso de evaluación formal donde se comparan las personas con los Perfiles de Competencias del modelo organizacional.
- *Diseño y ejecución del evento*: si el diseño está bien relacionado con el desarrollo de competencias en la organización, le permitirá brindar respuestas correctas y acumular la experticia para atender futuras necesidades. En esta parte del ciclo se contempla desde el diagnóstico hasta el monitoreo de la aplicación.
- *Transferencia de la competencia*: se hablará de competencia cuando la persona es capaz de transferir su conocimiento a nuevas situaciones y agregar valor. Esto va de la mano con el involucramiento y compromiso de quien aprende y de los que son responsables por la gestión de procesos por crear condiciones donde el aprendizaje se convierta en competencia.
- *Medición de la agregación de valor*: medir continua y sistemáticamente la variable competencia identificará tanto oportunidades de desarrollo como la evaluación precisa del aporte con base en la comparación del “antes” y “después”.

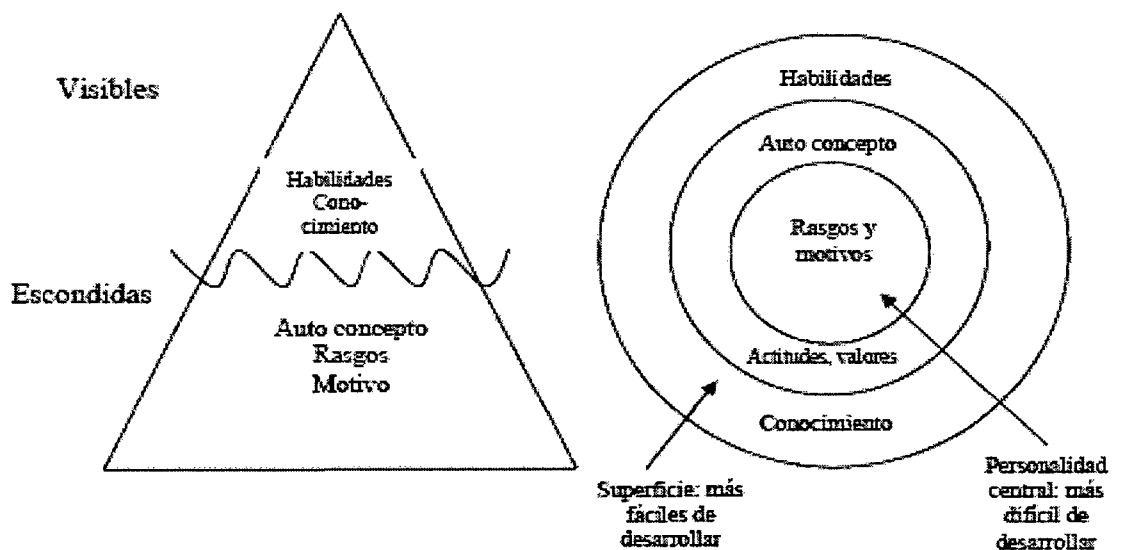
- *Incorporación de la competencia a los activos*: es en esta parte del ciclo donde se registran las competencias adquiridas para ser puestas a disposición del sistema organizacional.
- *Por último*, se tendrá una retroalimentación a los planes estratégicos para el desarrollo de competencias.

De este modo se puede concluir que tanto las competencias corporativas, como las de rol y posición, necesitan tener planes estratégicos para desarrollar sus propias competencias, deben poner en marcha esos planes, transferir el conocimiento obtenido, y saber medir la contribución a la empresa en términos del valor agregado.

Esto no tendría sentido si los resultados obtenidos no se incorporarán a los activos organizacionales, ya que las competencias obtenidas son las que generarán ventajas competitivas a la organización”.⁶⁹

“El segundo modelo de competencias formulado por Spencer et al., (1993), se llama el Modelo del Iceberg, el cual se presenta a continuación:

Gráfico N° 05: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer et al., (1993).

⁶⁹ Ibid.

Este modelo se basa en cinco tipos de características en las competencias, los cuales son:

1. *Motivos*: son las cosas que una persona constantemente piensa o quiere y que causan una acción
2. *Rasgos*: son características físicas y respuestas constantes a situaciones o a información. El autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas constantes más complejas a situaciones
3. *Auto concepto*: actitudes, valores o autoimagen de una persona
4. *Conocimiento*: información que tiene una persona contenida en un área específica
5. *Habilidades*: destrezas para desempeñar una cierta tarea física o mental. Las competencias de habilidad mental o cognitiva incluyen un pensamiento analítico (procesar conocimiento y datos, determinar causas y efectos, organizar datos y planes) y un pensamiento conceptual (reconocer patrones en datos complejos)

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planeación de los recursos humanos. Por ejemplo, según el Modelo del Iceberg, las habilidades y el conocimiento tienden a ser visibles, y se refieren a características de la gente, esta parte superficial es más fácil de desarrollar. Por otro lado, el auto concepto, los rasgos y los motivos están escondidos, profundos, y estos se centran en la personalidad. Esta parte es la más difícil de asesorar y desarrollar".⁷⁰

Por otro lado. Gore (1998)⁷¹ propone diferentes tipos de versiones de competencias deseadas para un trabajo en general, las dos primeras son producto de la práctica profesional, la tercera se basa en una presentación del Ingeniero Juan Rada, y por último, la cuarta versión se basa en un documento del gobierno norteamericano.

⁷⁰ SPENCER, L. M. Jr. Y SPENCER, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

⁷¹ GORE, E. (1998). *La educación en las empresas. Aprendiendo en contextos organizativos*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Versión uno: las competencias se clasifican en tres grupos:

- I. *Competencias específicas para la tarea:* se refiere a que cada persona, con una educación mínima, debería ser capaz de ejercer un trabajo correctamente, de tal forma que sus ingresos crezcan en el transcurso de su vida.
- II. *Competencias generales para el trabajo:* además de contar con una habilidad específica, es importante tener competencias para desarrollar un trabajo por sí mismo o ingresar a una organización. Algunas competencias son: organizar el tiempo personal, establecer objetivos, tareas o actividades, ser realistas, hacer redes, utilizar contactos, mantener entrevistas, identificar posibles clientes, comprar, vender, negociar, formar parte de un grupo de trabajo, entre muchas otras.
- III. *Competencia para adquirir nuevos conocimientos:* es necesario que cada persona reciba una educación para obtener nuevos conocimientos, lo que implica: leer y escribir, consultar a personas, instructores o especialistas, tomar apuntes, realizar redes de información e intercambio, uso de tecnología, pedir ayuda y saber brindarla, entre otros.

Versión dos: las competencias se clasifican en dos grupos, el primer grupo se refiere al dominio instrumental y el segundo al dominio social.

a) Dominio instrumental, el cual se divide en:

- i. Utilizar el tiempo: se refiere a organizar el tiempo en el corto plazo así como en plazos largos.
- ii. Manejar objetivos: incluye la realización de un plan simple para lograr un objetivo y la organización de los recursos para alcanzarlo.
- iii. Manejar problemas: este concepto encierra el reconocimiento del problema así como la utilización de técnicas sencillas de resolución de problemas.
- iv. Acrecentar los propios conocimientos disponibles

b) Dominio social, el cual se enfoca en saber:

- I. Comunicar
- II. Negociar
- III. Liderar

Versión tres: el ingeniero Juan Rada en su presentación “Los desafíos de la globalización” en 1993, en el XVI Taller de Ingeniería de Sistemas llevado a cabo por la Universidad de Chile, propone cuatro competencias básicas para el trabajo:

1. *Palabras:* se refiere a la capacidad de expresarse correctamente en forma oral y escrita. También es la capacidad de hacer informes.
2. *Números:* saber realizar las cuatro operaciones matemáticas, y en grandes términos, saber manejar plantillas de cálculo, hacer presupuestos, proyecciones, controlar, etc.
3. *Representaciones gráficas:* se refiere a saber realizar e interpretar diagramas, diseños, planos y cuadros para explicar situaciones complejas
4. *Búsqueda y recuperación de información:* se enfoca en buscar información que no se posee y utilizar la que sí se tiene, además, saber clasificarla, conectarla, integrarla y recuperarla

Versión cuatro: las cinco competencias prácticas que propone la Comisión de Scans del Gobierno norteamericano en su informe “*Lo que el trabajo requiere de las escuelas*” son:

- a. Recursos: identificar, proyectar y asignar recursos. Éstos se refieren a tiempo, dinero, materiales e instalaciones así como recursos humanos.
- b. Interpersonales: trabajar con otros, ya sea participando, liderando, negociando o trabajando con diversidad de personas.
- c. Información: Adquirir, organizar, interpretar y utilizar datos e información.

- d. **Sistemas:** Entender las interrelaciones complejas, saber cómo funcionan, corregir y controlar la realización de tareas, así como la mejora y diseño de sistemas.
- e. **Tecnología:** Trabajar con una variedad de tecnologías.

Además existe tres elementos base:

1. *Destrezas básicas:* se refieren a la lectura, redacción, realización de cálculos aritméticos y matemáticos, así como a saber escuchar y a expresarse.
2. *Destrezas racionales:* se basa en el pensamiento creativo e innovador, en la toma de decisiones, en la solución de problemas, en la visualización, en el saber aprender así como en el razonamiento.
3. *Cualidades personales:* indica responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autocontrol así como integridad y honradez.

g) Modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum

“Para que una empresa pueda ver alcanzados sus objetivos organizacionales, es necesario contar con gerentes capaces de llevar a cabo actividades donde se administran las metas de la empresa, haciendo uso de una efectiva dirección de los grupos de personas y una eficiente asignación de los recursos disponibles.

Las competencias administrativas que necesitan los gerentes para tener éxito son:

1. *Competencia en la comunicación:* es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia la información. Esta incluye a la comunicación informal, a la comunicación formal y a la negociación.
2. *Competencia para la planeación y la administración:* implica decidir cuáles tareas necesitan hacerse, cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan. Además, se refiere a la recopilación de

información, análisis y solución de problemas, a la planeación y organización de proyectos, a la administración del tiempo y a la administración presupuestal y financiera.

3. *Competencia en el trabajo en equipo*: se enfoca a la realización de tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación. Los gerentes pueden volverse más efectivos si diseñan equipos en forma apropiada, crean un ambiente de apoyo a los equipos y administran la dinámica del equipo en forma adecuada.
4. *Competencia en la acción estratégica*: significa entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados corresponden con ellos. También incluye entender a la industria, entender la organización y emprender acciones estratégicas.
5. *Competencia para la globalización*: representa llevar a cabo el trabajo de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas. Ésta se refleja en el conocimiento, comprensión, apertura y sensibilidad cultural.
6. *Competencia en el manejo personal*: tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y más allá. Asimismo, incluye la integridad y conducta ética, el impulso personal y resistencia, el equilibrar los asuntos laborales y de la vida personal, y por último, tener conciencia y desarrollo de sí mismo.

Estas seis competencias gerenciales pueden ser aplicadas en cualquier empleo o industria ya que, como se mencionó anteriormente, los gerentes que sean eficaces las utilizarán en diversos ambientes dinámicos”.⁷²

⁷² HELLRIEGEL, F., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9na ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

h) Modelo para la Formación de los Docentes

“Actualmente, ha surgido la necesidad de contar con un “nuevo rol docente” para la construcción de una nueva educación. El perfil y rol deseado de este nuevo docente ha configurado un modelo de “competencias deseadas” conformado por postulados, enfoques y movimientos sobre la educación, que han pasado a formar parte de la reforma educativa mundial.

Este modelo, comprende aspectos deseados en el docente los cuales se refieren a la pedagogía del docente, su enseñanza, la gestión del aprendizaje, el trabajo en equipo, la manera en que desarrolla a los alumnos, la forma en que hace participar a la comunidad, y por último, la competencia sobre el manejo de nuevas tecnologías”.⁷³

Gráfico N° 06: Modelo de Competencias para la Formación Docente



Fuente: UNESCO, (1999).

⁷³ TORRES, R. M. (1999). “Nuevo rol docente: ¿qué modelo de formación, para qué modelo educativo?” *En boletín del Proyecto Principal de educación en América Latina y el Caribe*. No 49. UNESCO-OREALC, Santiago. pp. 38-52.

“Es importante que el profesor aprenda a desarrollar competencias para poder convertirse en un “docente eficaz y deseado”.⁷⁴

“A continuación se mencionan las principales características que conforman a cada una de las competencias deseadas para la formación del docente, donde se destacan las habilidades, las aptitudes, las capacidades y las actividades que debe poseer, desarrollar mejorar cada uno:

Tabla N° 01: Descripción de las competencias deseadas para la formación del docente.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Competencia pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Domina los saberes relacionados con su ámbito de enseñanza • Es capaz de crear, interpretar y aplicar un currículo con el objetivo de responder a las especificidades locales • Utiliza su criterio profesional para decidir y seleccionar los contenidos y pedagogías adecuadas para cada contexto y grupo • Reflexiona sobre su papel y su práctica pedagógica
Competencia de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la cultura y la realidad locales y desarrolla una educación bilingüe e intercultural • Investiga de forma permanente con el propósito de proveerse de información requerida para su desempeño
Competencia en la gestión del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca y facilita aprendizajes, enfocándose a lograr que los alumnos aprendan • Su pedagogía debe basarse en el diálogo, la vinculación teoría- práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad y el trabajo en equipo • Se mantiene actualizado en sus disciplinas y atento a disciplinas nuevas

⁷⁴ Ibid.

<p>Competencia en el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa con sus colegas en la realización de proyectos educativos que contribuyan a mejorar la misión y visión institucional, creando un clima de cooperación y una cultura democrática • Trabaja y aprende en equipo, tanto fuera de la escuela como en el interior de la misma
<p>Competencia para el desarrollo de los alumnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca ser un ejemplo para sus alumnos mediante comportamientos éticos y coherencia entre lo que predica y hace • Identifica oportunamente problemas sociales, afectivos, de salud o de aprendizaje entre sus alumnos, buscando soluciones en cada caso • Apoya a los alumnos para que puedan desarrollar sus conocimientos, valores y habilidades • Ayuda a los alumnos a que desarrollen cualidades indispensables para el futuro, como por ejemplo; creatividad, adaptabilidad, innovación, solución de problemas , entre otros • Debe ser percibido por sus alumnos como un amigo y un modelo a seguir
<p>Competencia para la participación en la comunidad empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve actividades educativas más allá de la escuela incorporando a la comunidad empresarial • Origina nuevas y más significativas formas de participación de la comunidad en la vida de la escuela • Está atento y es receptivo a los problemas de la comunidad, y se compromete con el desarrollo local • Responde a los deseos de la comunidad respecto a los resultados educativos, a la necesidad social de un proceso más amplio a la educación y a las presiones en pro de una participación más democrática en las instituciones
<p>Competencia para el manejo de Tecnología de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora y maneja las nuevas tecnologías tanto para fines de enseñanza en el aula y fuera de ella como para su propio aprendizaje • Se informa a fin de comprender los grandes temas y problemas del mundo contemporáneo

Fuente: UNESCO, (1999).

Para poder ver aplicado este modelo de forma positiva en las instituciones educativas, es necesario que exista compromiso vinculado, es decir, que debe existir coherencia entre la forma que los profesores aprenden (y la manera en cómo lo aprenden) y lo que se les pide que enseñen (y la forma en cómo enseñen) en los salones.

Por lo anterior, es necesario tomar en cuenta las siguientes características para una efectiva formación del docente:

- 1) *Los docentes como sujetos, no como beneficiarios*: esto implica la participación activa de los docentes y sus organizaciones en la creación de políticas, planes, y programas de formación docente.
- 2) *Visión estratégica y estrategia de largo plazo*: crear y formar a los recursos humanos es una inversión a largo plazo, esto implica una visión estratégica que supere la mentalidad cuantitativa y de corto plazo y dentro de la cual la formación docente sea una estrategia.
- 3) *Articular formación inicial y en servicio*: esto significa que se deben ver vistas como parte de un mismo proceso.
- 4) *Recuperar la práctica como espacio privilegiado de formación y reflexión*: la práctica pedagógica es el espacio más importante y efectivo de la formación docente; reflexionar es un elemento clave sobre los propios modos tanto para aprender como para enseñar.
- 5) *Ubicar y renovar los puntos de partida*: se refiere a resolver la tensión que existe entre el punto de llegada y el punto de partida entre los que aprenden y los que enseñan.
- 6) *Un sistema unificado, pero diversificado, de formación docente*: es conveniente diversificar la formación docente (oferentes, modalidades, contenidos, pedagogías, tecnología) para responder a cada contexto, buscando la unidad y coherencia de la formación docente como un sistema.
- 7) *“Formación” más que “entrenamiento”*: se pretende brindar una formación orientada a aprender a pensar, a reflexionar críticamente,

a identificar y resolver problemas, a investigar, a aprender y a enseñar.

Por lo anterior, se debe abordar a la “formación docente” desde el concepto de “aprendizaje permanente”, lo que quiere decir que los saberes y competencias docentes son resultado no sólo de la formación profesional, sino de los aprendizajes realizados a lo largo de la vida, dentro y fuera de la escuela así como en el ejercicio de la docencia.

El cómo se realizará esta formación docente, dependerá del rol que se asigne a la educación y al sistema escolar. Además, la definición del modelo educativo apropiado estará en relación a la sociedad a la que quiera aspirar”.⁷⁵

i) “Modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias de la CONEAU”.⁷⁶

El Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación, Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria – CONEAU propone el Modelo de Calidad para la acreditación de carreras profesionales por el CONEAU, constituido por 03 dimensiones, 09 factores, 18 criterios, 109 indicadores y 151 fuentes de verificación referenciales. Para el Modelo se tienen además 127 estándares para la carrera de Educación.

El modelo propuesto se basa en el enfoque sistémico, aplicando en cada uno de los procesos involucrados el ciclo: “planificar-hacer-verificar-actuar”. Está estructurado de tal modo que se convierte en un instrumento diseñado para su aplicación en un sistema de aseguramiento de calidad de los procesos que implementará el CONEAU para la acreditación.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Dirección de Evaluación y Acreditación. (2008) “Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. [en línea] Encontrado noviembre 06, 2014. Disponible en Web: http://www.oei.es/pdfs/modelo_calidad_acreditacion_universitaria.pdf.

En adendas se presentan 69 indicadores de gestión que complementarán la información requerida para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de cada indicador y estándar del modelo. Como avance, también se presentan el diagrama de flujo de la propuesta del proceso de acreditación del CONEAU y un programa de acompañamiento para la acreditación de carreras.

La Ley del SINEACE, define la acreditación como el: “reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa”.

Según la UNESCO: “La calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser”. Es decir, la Misión (Deber Ser), al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, son evaluados en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Que hacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados (Ser) son evaluados en cuanto a su eficacia.

De lo mencionado, se puede llegar a la siguiente definición operativa de la calidad para la DEAC: “Es la condición en que se encuentra la institución superior y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias.”

Este modelo es resultado de la revisión y análisis de diferentes fuentes de información, del ámbito legal y técnico, como normas, reglamentos, modelos de calidad, guías, libros y artículos sobre criterios y estándares de calidad existentes en la región, sobre todo aquéllos provenientes de países iberoamericanos y, del ámbito nacional: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), Universidades, Comisión Nacional de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) y Comisión de Acreditación de Facultades y Escuelas de Medicina (CAFME).

El modelo cuenta con tres dimensiones: Gestión de la carrera, Formación profesional y Apoyo para la formación profesional, que permite diferenciar los niveles de actuación y facilita su aplicación sin menoscabo de la importancia de cada colaborador/área.

La Gestión de la carrera está orientada a evaluar la eficacia de la gestión institucional y administrativa, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos, así como también el desarrollo de aquellos que promuevan la mejora continua.

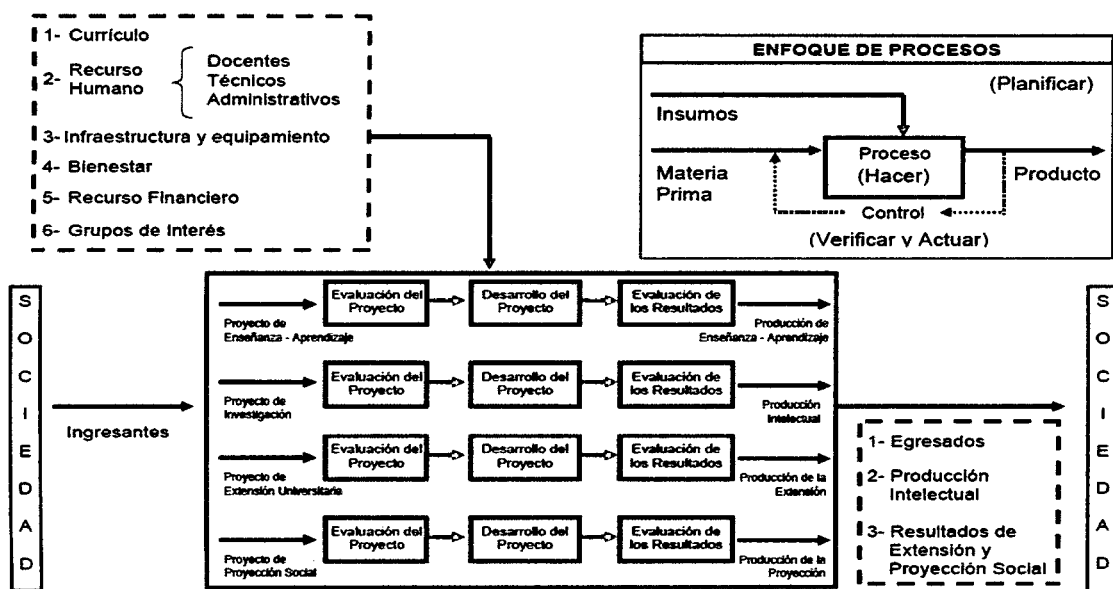
La formación profesional, que materializa las funciones de la universidad, está orientada a evaluar la actividad formativa del estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como sus resultados que están reflejados a través de su inserción laboral y su desempeño.

La tercera dimensión, referida al apoyo para la formación profesional, constata la capacidad de gestión y participación de los recursos humanos y materiales como parte del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Cada uno de los factores, criterios e indicadores, se establecen tomando en cuenta los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional, así como otros documentos relacionados con la realidad nacional, evolución de los estudios superiores en el país y el mundo, competitividad y responsabilidad social. En tal sentido, se espera que la evaluación de la calidad tenga en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, gestión administrativa, financiera y de recursos, y los resultados obtenidos a partir de ellos, el sustento para la mejora continua de la formación profesional del individuo, que lo lleve a convertirse en actor principal del desarrollo sostenible de la sociedad.

A continuación, se muestran dos figuras en las que se explican el Proceso de Formación Profesional (Gráfico N° 07), Las Dimensiones, Factores, Criterios e Indicadores para la Acreditación de Carreras Universitarias (Tabla N° 02) y el Modelo de Calidad para la Acreditación de carreras universitarias.

Gráfico N° 07: Proceso de formación profesional.



La fuente: Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Elaborado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Superior Universitaria. Perú - 2008.

Tabla N° 02: Dimensiones, Factores, Criterios e indicadores para la acreditación de carreras universitarias.

DIMENSIÓN	FACTOR	CRITERIO	N° DE INDICADORES	N° DE FUENTES DE VERIFICACIÓN REFERENCIALES
Gestión de la Carrera.	Planificación, organización, dirección y control.	Planificación estratégica.	5	7
		Organización, dirección y control.	9	15
Formación Profesional.	Enseñanza – Aprendizaje.	Proyecto Educativo.- Currículo.	13	11
		Metodología de la Enseñanza – Aprendizaje.	2	5
		Desarrollo de las actividades de Enseñanza – Aprendizaje.	4	10
		Evaluación del Aprendizaje y acciones de mejora.	1	4
		Estudiantes y egresados.	10	19
	Investigación.	Generación y evaluación de proyectos de investigación.	7	14
Extensión Universitaria y Proyección Social.	Generación y evaluación de proyectos de Extensión Universitaria y Proyección Social.	8	11	
Servicios de Apoyo Para la Formación Profesional	Docentes.	Labor de Enseñanza y Tutoría.	10	14
		Labor de Investigación.	5	8
		Labor de Extensión Universitaria y de Proyección Social.	3	8
	Infraestructura y Equipamiento.	Ambientes y equipamiento para la labor administrativa y de bienestar.	5	5
		Ambientes y equipamiento para la enseñanza-aprendizaje e investigación.	5	4
		Ambientes y equipamiento para la Extensión Univ. y Proyección Social.	3	3
	Bienestar.	Implementación de programas de bienestar.	9	6
	Recursos Financieros.	Financiamiento de la implementación de la carrera.	8	2
	Grupos de Interés.	Vinculación con los grupos de interés.	3	5

La fuente: Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Elaborado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Superior Universitaria. Perú - 2008.

c. Marco Conceptual

a) Capital Intelectual

“El Capital Intelectual es la parte intangible de una organización que le da valor a la misma. Generalmente, las empresas lo miden por la diferencia que existe entre el valor de sus activos tangibles según inventarios y el valor de mercado expresado a través de la cotización que tienen las acciones de la empresa en la bolsa de valores”.⁷⁷

b) Capital Humano

“El recurso humano tiene varios atributos especiales que lo diferencian de otros recursos de la organización. El activo humano no es propiedad de la empresa, y por lo mismo, no puede ser comprado ni vendido, lo opuesto a los activos intangibles. Además, el capital Humano con una buena dirección puede mejorar y desarrollarse”.⁷⁸

c) Competencias

“Las competencias son unidades de actuación que representan lo que un individuo debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto desempeño. Estas competencias se organizan en base a ciertas unidades como lo son los roles, posiciones y procesos que componen la estructura social del trabajo en la organización. También se definen como el factor que relaciona la capacidad personal y de equipos para agregar valor con los procesos de trabajo”.⁷⁹

⁷⁷ RECALDE, C. (Agosto, 2002). “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

⁷⁸ ALVAREZ, D. y CASTRO, C. (2001). “Dirección de los recursos humanos estratégicos”. *Revista Galeana de Economía*, vol. 10, No. 1, pp. 1-18.

⁷⁹ DELGADO, D. (2000b). “El ciclo de desarrollo de competencias”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

“Las competencias se refieren a las cualidades subyacentes de los individuos que son requeridas para demostrar un desempeño competente. El conocimiento, la habilidad, la actitud u otras cualidades personales se han referido a esta manera de definir el término”.⁸⁰

“Segùn Woodruffe, 1993, Competencias se basa en los comportamientos que las personas necesitan desarrollar para obtener efectividad en su trabajo. Por lo tanto, las competencias se refieren al desempeño del individuo”.⁸¹

“Una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyan la eficiencia personal”.⁸²

“El concepto de competencia se traduce a una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con el criterio referido al desempeño efectivo y/o superior en un trabajo o situación. Los tres elementos que conforman a esta definición se explican a continuación:

Por característica subyacente se entiende que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad de una persona y que puede predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Casualmente relacionada se refiere una competencia causa o predice comportamientos y desempeños.

Por último, criterio referido al desempeño efectivo y/o superior significa que la competencia actualmente predice quién está haciendo algo bien o mal, según lo medido en un criterio o estándar específico.

Estos autores dividen a las competencias en dos categorías, de acuerdo al criterio del desempeño en el trabajo que predigan. La primera categoría se

⁸⁰ HOFFMAN, T. (1999). “The meanings of competency”. *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, pp. 257-286.

⁸¹ Ibid.

⁸² HELLRIEGEL, F., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9na Ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

basa en las competencias del umbral, las cuales son características esenciales, usualmente el conocimiento y las habilidades básicas, que todos en un trabajo necesitan para ser efectivos pero que no distingue a los participantes superiores de los del promedio. La segunda categoría se enfoca en las competencias diferenciadas, las cuales se refieren a los factores que distinguen a los participantes superiores de los del promedio”.⁸³

d) Competencias gerenciales

“Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones”.⁸⁴

e) Competencia pedagógica

“Es la capacidad de un individuo de dominio sobre los contenidos de la asignatura a enseñar:

- ✓ Domina los saberes relacionados con su ámbito de enseñanza.
- ✓ Es capaz de crear, interpretar y aplicar un currículo con el objetivo de responder a las especificidades locales.
- ✓ Utiliza su criterio profesional para decidir y seleccionar los contenidos y pedagogías adecuadas para cada contexto y grupo.
- ✓ Reflexiona sobre su papel y su práctica pedagógica”.⁸⁵

⁸³ SPENCER, L. M. Jr. Y SPENCER, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

⁸⁴ HELLRIEGEL, F., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9na ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

⁸⁵ TORRES, R. M. (1999). “Nuevo rol docente: ¿qué modelo de formación, para qué modelo educativo?” *En boletín del Proyecto Principal de educación en América Latina y el Caribe*. No 49. UNESCO-OREALC, Santiago. pp. 36-52.

f) Competencia de gestión del aprendizaje

“Se refiere a la vinculación de la teoría y la práctica:

- ✓ Provoca y facilita aprendizajes, enfocándose a lograr que los alumnos aprendan.
- ✓ Su pedagogía debe basarse en el diálogo, la vinculación teoría-práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad y el trabajo en equipo.
- ✓ Se mantiene actualizado en sus disciplinas y atento a disciplinas nuevas”.⁸⁶

g) Competencia para la participación en la comunidad empresarial

“Es la participación en actividades educativas vinculadas a las empresas:

- ✓ Promueve actividades educativas más allá de la escuela incorporando a la comunidad empresarial.
- ✓ Origina nuevas y más significativas formas de participación de la comunidad en la vida de la escuela.
- ✓ Está atento y es receptivo a los problemas de la comunidad, y se compromete con el desarrollo local.
- ✓ Responde a los deseos de la comunidad respecto a los resultados educativos, a la necesidad social de un proceso más amplio a la educación y a las presiones en pro de una participación más democrática en las instituciones”.⁸⁷

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

h) Desempeño

“El desempeño debe ser calculado en términos de la contribución total del individuo a la organización”.⁸⁸ “Éste debe ser definido en términos de comportamientos, es decir, medir los comportamientos es mejor que medir a un conjunto de resultados”.⁸⁹

“Además de la productividad, el individuo contribuye a la moral y a la viabilidad de la organización. Sin la inclusión de estas contribuciones en la definición del desempeño muchas de las actividades de la empresa simplemente no tendrían sentido”.⁹⁰

i) Eficiencia

“La eficiencia se refiere a hacer las cosas de una manera correcta, con el mínimo de esfuerzo y consumo de recursos. Hablar de eficiencia en la organización significa lograr los mejores resultados posibles en comparación con los recursos empleados y los esfuerzos realizados. Este enfoque está orientado hacia la dimensión interna de la empresa”.⁹¹

j) Eficacia

“La eficacia se basa en cumplir con los objetivos planeados. Este concepto introduce una visión externa del problema, ya que pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, y consecuentemente, indicar si la organización se adapta o relaciona adecuadamente con el entorno”.⁹²

⁸⁸ STROTHER, G (1962). “Individual Performance and Corporate Purpose. An appraisal of the current status of research on factors influencing employee performance”, *Wisconsin Commerce Reports*, Vol. 6. No. 4, pp. 7-44

⁸⁹ MURPHY, K. y CLEVELAND, J. (1991). *Performance appraisal. An organizational perspective*. United States of America: Allyn and Bacon.

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ BUENO, C. (1997). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. España: Ediciones Pirámide.

⁹² *Ibid.*

k) Estrategia

“Una estrategia se puede definir como el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa y su mercado, manejar sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización”.⁹³

“Estrategia se refiere al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo propósito es explotar las competencias centrales y obtener una ventaja competitiva”.⁹⁴

“El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo”.⁹⁵

“Un factor clave de la estrategia es que se enfoca en el comportamiento competitivo de la organización, especialmente el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para crear beneficio extraordinarios”.⁹⁶

“Complementando lo anterior, se puede incluir la definición de gestión estratégica, la cual es la disciplina científica que estudia los factores vinculados con la dirección de empresas y la manera en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la organización, así como la forma que tiene la compañía de concebirse a sí misma, de instituir sus objetivos y valores y de relacionarse con su entorno”.⁹⁷

⁹³ THOMPSON, A. STRICKLAND, A. (1995). *Strategic Management: concept and cases*. Eighth Edition. United States of America: IRWIN.

⁹⁴ HITT M., IRELAND, R. Y HOSKISSON R. (2004) *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (5ta ed.) México: Thomson Learning.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ FONG, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

⁹⁷ Ibid.

l) Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño es un sistema estructurado para evaluar el desempeño laboral del trabajador”.⁹⁸

m) Gestión por competencias

“La gestión por competencias es un proceso que se basa en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en los individuos”.⁹⁹

n) Modelo

“Un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:

- ✓ Reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles.
- ✓ Hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir.
- ✓ Sin embargo, es importante recordar que los modelos no nos proporcionan una información directa de lo que está ocurriendo realmente en el mundo real. Las predicciones del modelo deberán ser validadas o refutadas por los resultados empíricos”.¹⁰⁰

⁹⁸ HELLRIEGEL, F., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9na ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

⁹⁹ DELGADO, D. (2000b). “El ciclo de desarrollo de competencias”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

¹⁰⁰ Universidad Autónoma de Madrid. “Ciencias” *¿Qué es un modelo?* [en línea]. Encontrado noviembre 3, 2014. Disponible en la web: https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm.

o) Proceso de Administración estratégica

“Entendido el concepto de estrategia, se puede definir al proceso de administración estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una organización necesita llevar a cabo para lograr la competitividad estratégica obtener utilidades mayores al promedio”.¹⁰¹

p) Recurso

“Según Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; los recursos son el conjunto de insumos que tiene una organización y a través de estos se desempeñan las actividades y tareas de la misma”.¹⁰²

“La capacidad es la forma en que las organizaciones desarrollan sus recursos de manera combinada”.¹⁰³

q) Recurso valioso

“Una definición derivada del concepto de recursos es la referida al recurso valioso, el cual tiene un costo de oportunidad menor que su contribución al éxito de la organización. Estos recursos aprovechan las oportunidades o equilibran las amenazas del entorno competitivo”.¹⁰⁴

r) Teoría Recursos y Capacidades

“Teoría de Recursos y Capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, marcando cuáles de los recursos y capacidades bajo control de la

¹⁰¹ HITT M., IRELAND, R. Y HOSKISSON R. (2004) *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (5ta ed.) México: Thomson Learning.

¹⁰² VARGAS, P. (2000) “Características de los activos intangibles”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ FONG, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

empresa tienen los atributos adecuados para establecer y mantener su ventaja competitiva. Esta teoría reconoce en los recursos capacidades superiores en las fuentes de ventaja competitiva sostenible, estos recursos deben ser valiosos, escasos, deficientemente imitables e imperfectamente sustituibles".¹⁰⁵

¹⁰⁵ CARRIÓN, J y ORTIZ, M. (2000). "La teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento". *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De manera general se concluye que *“existe relación de algunas competencias deseadas y el desempeño de los docentes de la EFPAE – UNSCH”*. Puesto que de acuerdo al análisis, la única competencia que cumple la relación es la competencia para la participación en la comunidad empresarial y las otras dos competencias (la competencia pedagógica y la competencia de gestión del aprendizaje) no cumplen con dicha relación.

1. En la competencia pedagógica, se concluye que *“no existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia pedagógica”*, ello porque hay dificultades con la sugerencia de nuevos contenidos, la actualización permanente y nuevas prácticas didácticas para con los alumnos.
2. En la competencia de gestión del aprendizaje, se concluye que: *“no existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia en la gestión del aprendizaje”*, ello porque los docentes responden en el cuestionario que a veces promueven la participación o el trabajo en equipo de los alumnos en clases vinculando la teoría con la práctica.
3. En la competencia para la participación en la comunidad empresarial, se concluye que: *“existe una relación entre el desempeño de los docentes y la competencia para la participación en la comunidad empresarial”*, de esto se deriva que los docentes vinculan a los alumnos a la comunidad empresarial.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a los docentes de la EFPAE – UNSCH, añadir entre sus capacidades a las competencias deseadas, presentadas en la presente investigación, ello permitirá mejorar su desempeño docente y generar ventajas competitivas en la organización.

- 1.** En cuanto a la Competencia Pedagógica sugerir nuevos contenidos, actualizarse constantemente sobre los contenidos y prácticas de la asignatura y la exteriorización de su experiencia.
- 2.** Acerca de la competencia de Gestión del Aprendizaje, promover la participación de los alumnos en clases, trabajando en equipo y vinculando la teoría con la práctica.
- 3.** En el caso de la Competencia de la Participación en la Comunidad Empresarial, mantener el trabajo que ya se realiza y maximizar algunos puntos como el de acercar a los alumnos a las empresas y preparar a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresas.

6. APORTES DEL INVESTIGADOR

Como aporte de la presente investigación a la comunidad académica en general se plantea nueve competencias que debe poseer el docente universitario ajustado a la realidad de las Escuelas de Formación Profesional de Administración de Empresas, como sigue a continuación:

1. **Grado de doctor**, como requisito indispensable para la cátedra universitaria, que también está contemplado en la nueva Ley Universitaria 30220, recientemente aprobada, que tiene como objeto el garantizar la calidad de la enseñanza académica.
2. **Capacidad Expositiva**, que posean como soporte el manejo de Tecnologías de Información y Comunicaciones, exposiciones interactivas, didácticas, aplicaciones de dinámicas de grupos. De lo antes mencionado, dentro de clases y en las diversas capacitaciones dentro y fuera de la universidad.
3. **Relación del docente con su entorno**: Principalmente en su compromiso con la Universidad (Docentes insertados dentro de la problemática universitaria). Asimismo debe poseer mayor relación con sus colegas, compartiendo tertulias, conferencias, investigaciones y aportes en conjunto para la universidad y la Escuela de Formación Profesional. Vínculo retroalimentativo y permanente con los estudiantes, haciéndoles seguimiento de las inquietudes y propuestas creativas. Y finalmente inserción con la comunidad, visitando empresas, emprendimientos locales, nacionales e internacionales.
4. **Capacitación Permanente**, mediante la participación en cursos, talleres, diplomados, doctorados, capacitaciones en línea y demás formas de capacitación nacionales e internacionales.

5. **Experiencia Empresarial**, como mínimo de 3 años dentro de empresas públicas o privadas, y en 3 años en emprendimientos propios.
6. **Asesoramiento Empresarial**, a los estudiantes a nivel académico y a la comunidad empresarial para la propuesta y seguimiento de emprendimientos, incubadoras de negocios, proyectos públicos o privados, planes de negocio, planes de marketing, planes de exportación, planes de publicidad, documentos de gestión y afines.
7. **Investigación permanente**, con casos de empresas e industrias locales, levantándose información del asesoramiento empresarial.
8. **Clases teórico – Prácticas**, en las que se incluyan información académica y casuística de la realidad local y nacional, brindadas en lenguas e idiomas locales y extranjeros.
9. **Retroalimentación y Evaluación Permanente**, los Jefes de Departamento, deben medir los *rendimientos de los docentes* con la solicitud de informes en los que se tengan diversas categorías de evaluación docente y de los *rendimientos estudiantiles* diferenciando el análisis de los estudiantes que llevan cursos de nivel básico y cursos de especialidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS IMPRESOS Y ELECTRÓNICOS:

1. **ÁLVAREZ D. CASTRO, C. (2001).** “Dirección de los recursos humanos estratégicos”. Revista Galega de Economía, Vol 10 N^o,pp. 1-18.
2. **AÑEZ, C. (2005).** “El capital Intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 10 N^a 30 pp 310-324.
3. **AROTOMA C., Sixto (2004)** Tesis de Grado y metodología de Investigación e Organizaciones Mercado y Sociedad. Teoría y práctica. DSG Vargas SRL Ayacucho Perú. Pág. 268-282
4. **BUENO, C. (1997)** Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. España: ediciones Pirámide.
5. **BROOKING. A. (1997).** El capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. España: Ediciones Paidós.
6. **BUENO. C. (1997).** *Organizaciòn de empresas: Estructura, procesos y modelos.* España: Ediciones Pirámide.
7. **BAIN, N. Y MABEY, B. (1999).** “*The people advantage. Improving Results Through Better Selection and Performance*”. London: Macmillan Business.
8. **CASTAÑEDA, D.(2002).** “Niveles y variables del Capital Humano asociados a la gestión del conocimiento”. *Fundaciòn Iberoamericana del Conocimiento.* Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

9. **CARRIÓN, J y Ortiz, M. (2000).** “La teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento”. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>
10. **CHAVEZ GRANADINO JORGE Y SAGASTI FRANCISCO (1998).** “*Juventud Universitaria y su participación en la vida nacional: Actitudes y motivaciones*”. Primera Edición. Edición Gráfica Carlos Valenzuela Lima, abril, pág. 59 y 65).
11. **DELGADO, D. (2000b).** “El ciclo de desarrollo de competencias”. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
12. **DELGADO, D (2002).** “Niveles y variables del Capital Humano asociados a la gestión del conocimiento”. Fundación Iberoamericana del Conocimiento Encontrado febrero 21, 2007.. Publicado en www.gestiondelconocimiento.com
13. **ENRIQUE GALVAN, LUIS. (1958).** “Reflexiones sobre una pedagogía Universitaria aplicada al Perú. Lima, Perú. Empresa Gráfica T. Scheuch S.A. Primera Edición. 01 de Marzo de 1958.
14. **FONG, C. (2005).** “*La Teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara”.
15. **GONZALES CARRÉ, Luis y Enrique. (2014).** “La Universidad de Huamanga. Real, Pontificia y Nacional. Ayacucho, Perú. Lluvia Editores.
16. **GORE, E. (1998).** “*La educación en las empresas. Aprendiendo en contextos organizativos*”. Barcelona, España: Ediciones Granica.

- 17.HELLRIEGEL, F., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2000).** “*Administración: un enfoque basado en competencias*”. (9na ed.). Madrid, España: Thomson Learning.
- 18.HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2010)** Metodología de Investigación. 5ta Edición. Mc Graw – Hill/interamericana Editores. S.A. DE CV. México DF.
- 19.HITT M., IRELAND, R. Y HOSKISSON R. (2004).** “Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”. Quinta Edición. México: Thomson Learning.
- 20.HOFFMAN, T. (1999).** “The meanings of competency”. *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, pp. 257-286.
- 21.MARIATEGUI J.C. (2002).** “Siete Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana”. Editorial Amauta. Setentaava Edición. Lima, mayo, adaptación de la Pág. 124 y 128.
- 22.MURPHY, K. y CLEVELAND, J. (1991).** “Performance appraisal. An organizational perspective”. United States of America: Allyn and Bacon.
- 23.ORDÓÑEZ, P. (2000).** “Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones”. *Fundación Iberoamericana del conocimiento*. Encontrado en febrero 27, 2007.Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- 24.PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PEI - UNSCH, 2010.**
- 25.RECALDE, C. (Agosto, 2002).** “Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual”. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Encontrado febrero 19, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

- 26. RIVEROS LAJUD, María Cristina y ROSETTE PRIETO, Andrea (2007)**
“El impacto de las competencias deseadas gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo”. Tesis profesional de la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de las Américas Puebla, México.
- 27. SPENCER, L. M. Jr. Y SPENCER, S.M. (1993).** “*Competence at work. Models for superior performance*”. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- 28. TAFUR PORTILLA. Raul (1995)** “La Tesis Universitaria”- La tesis doctoral- La tesis de maestría- El informe, La monografía.- 1era Edición- Editorial Mantaro.
- 29. TORRES, R. M. (1999).** “Nuevo rol docente: ¿qué modelo de formación, para qué modelo educativo?” En boletín del Proyecto Principal de educación en América Latina y el Caribe. N° 49. UNESCO-OREALC, Santiago, pp. 38-52.
- 30. THOMPSON, A. STRICKLAND, A. (1995).** “Strategic Management: concept and cases”. 8th ed. United States of America: CHICAGO IRWIN. 1024p.
- 31. STROTHER, G (1962).** “Individual Performance and Corporate Purpose. An appraisal of the current status of research on factors influencing employee performance”, *Wisconsin Commerce Reports*, Vol. 6. No. 4, pp. 7-44.
- 32. USOFF, C., THIBODEAU, J. y BURNABY, P. (2002).** “The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems”. *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, No. ½, pp. 9-15.

- 33. VARGAS, P. (2000)** "Características de los activos intangibles". Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Encontrado febrero 27, 2007. Publicado en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- 34. VEGA GAMOZA JUAN FERNANDO.** "Para que la educación (pública) eduque" Primera Edición.. Lima: Instituto Peruano de Economía Social de Mercado Pág. 27 y 31.
- 35. VIGORENA, Fernando. (2004).** "Capital intelectual. Raíces ocultas del valor de las empresas". *Pharos*, 11, No. 5, 001, pp.51-65.
- 36. VIVA, L. (2005).** "Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities." *Magamenten Decision*, vol 43, No. 5, pp. 661-669.

PÁGINAS WEB:

1. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Misión y Visión UNSCH [en línea]. Encontrado octubre 8,2012. Disponible en la web: <http://www.unsch.edu.pe/portal/?page_id=48>.
2. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Plan Estratégico Institucional 2010. Encontrado noviembre 8,2010. Disponible en la web: <http://www.unsch.edu.pe/portal/?page_id=48>.
3. Universia [en línea]: Perú: Universidades, [fecha de consulta: 08 Noviembre 2014]. Disponible en: <<http://universidades.universia.edu.pe/universidades-de-pais/historia-de-universidades/>>.
4. Colaboradores de Monografías. Las universidades peruanas, títulos, diplomados. [En línea] Monografías.com. 2014 [Fecha de consulta: 08 Noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos88/universidades-peruanas-titulos-diplomados/universidades-peruanas-titulos-diplomados.shtml>>.
5. Introducción a la administración estratégica y política de negocios. Capítulo I Conceptos básicos de administración estratégica. [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio del 2015]. Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>>.
6. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Dirección de Evaluación y Acreditación. (2008) "Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. [en línea]

Encontrado noviembre 06, 2014. Disponible en Web:
<http://www.oei.es/pdfs/modelo_calidad_acreditacion_universitaria.pdf>.

7. Universidad Autónoma de Madrid. "Ciencias" ¿Qué es un modelo? [en línea]. Encontrado noviembre 3, 2014. Disponible en la web:
<https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm>.
8. Visitado en "Alfa de Crombach y la consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida". Encontrado agosto 14, 2015. Publicado en
<<http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>>.
9. BIOESTADÍSTICO. Publicado el 20/04/2011. Visitado en "Cómo incrementar el valor del Alfa de Cronbach". Encontrado agosto 14, 2015. Publicado en <https://www.youtube.com/watch?v=rZEHGkm01_A>.

ANEXOS

1. Matriz de Consistencia

“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DESEADAS Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Qué competencias deseadas se relacionan con el desempeño de los docentes universitarios para generar ventajas competitivas?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la competencia Pedagógica y el desempeño de los docentes universitarios?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la competencia de gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes universitarios?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes universitarios?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Conocer las competencias de los docentes universitarios y su relación con el desempeño para generar ventajas competitivas.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Averiguar la relación que existe entre la competencia pedagógica y el desempeño de los docentes universitarios.</p> <p>b) Averiguar la relación que existe entre la competencia en la gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes universitarios.</p> <p>c) Averiguar la relación que existe entre la competencia para la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes universitarios.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Existe relación entre las competencias deseadas y el desempeño del docente universitario</p> <p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>H1: Existe una relación entre la competencia pedagógica y el desempeño de los docentes.</p> <p>H2: Existe una relación entre la competencia en la gestión del aprendizaje y el desempeño de los docentes.</p> <p>H3: Existe una relación entre la competencia de la participación en la comunidad empresarial y el desempeño de los docentes.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Competencias deseadas.</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de contenidos. • Criterio personal • Actualización profesional. • Facilitación del aprendizaje. • Promoción de la participación y el diálogo. • Vinculación de la teoría con la práctica. • Promoción del trabajo en equipo. • Promoción de actividades. • Aplicación de casuística empresarial. <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Desempeño</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con su trabajo. • Satisfacción introspectiva del docente. 	<p>POBLACION TOTAL:</p> <p>Todos los docentes de la EPPAE – UNSCH.</p> <p>Método de Investigación:</p> <p>Deductivo.</p> <p>Tipo de Investigación:</p> <p>El diseño de la investigación será de tipo <i>no experimental</i>. Este diseño no experimental será de <i>tipo transversal correlacional</i>.</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>Descriptivo.</p> <p>Delimitación Espacial:</p> <p>Docentes que imparten clases dentro de los horarios de la EPPAE – UNSCH.</p> <p>Delimitación Temporal:</p> <p>Período 2014-2015.</p> <p>Delimitación Cuantitativa</p> <p>Docentes de la EPPAE – UNSCH.</p> <p>Técnicas</p> <p>Observación Sistémica Indirecta. Entrevista no estructurada.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario.</p>

2. Cuestionario de Preguntas

CUESTIONARIO DOCENTE¹⁰⁶

Encuesta para el Capital Humano (Docente) de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas

Buenos días, a continuación se presenta una serie de preguntas que busca identificar el desempeño del capital humano (docente) en cuanto a las competencias requeridas, éstas se refieren a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un individuo requiere para demostrar un alto nivel de desempeño. Éste cuestionario servirá para la realización de una tesis de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas. Gracias por su apoyo.

Datos generales:

Nivel de estudios: Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____

Género: F ___ M ___ Edad: 26-35 _____ 36-45 _____ 46-55 _____ 56-65 _____ 65 _____

Instrucciones: Responda de acuerdo a la escala del 1 al 5, en donde 1= significa nunca; 2 =la mayoría de las veces no; 3= algunas veces sí, algunas veces no; 4= la mayoría de las veces sí y 5= se refiere a siempre;

I. Competencia pedagógica, entendida como la capacidad de dominio sobre los contenidos de la asignatura a enseñar.	Nunca	Siempre	II. Competencia en la gestión del aprendizaje, entendida como la vinculación de la teoría y la práctica.	Nunca	Siempre
1. Domino los contenidos relacionados con mi materia	1	2	6. Facilito el aprendizaje en mis alumnos	1	2
2. Tengo experiencia con la asignatura que imparto	1	2	7. Promuevo la participación de mis alumnos en clase	1	2
3. Sugiero nuevos contenidos didácticos para mis cursos			8. Vinculo la teoría con la práctica		
4. Me actualizo en las nuevas prácticas didácticas para mejorar mi curso	1	2	9. Promuevo el trabajo en equipo	1	2
5. Me mantengo actualizado sobre los contenidos de mis asignaturas.	1	2	10. Promuevo el trabajo teórico -casuístico en equipo	1	2
	1	2		1	2
	1	2		1	2
	1	2		1	2
	1	2		1	2

¹⁰⁶ RIVEROS LAJUD, María Cristina y ROSETTE PRIETO, Andrea. " El impacto de las competencias deseadas gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo", Tesis profesional. Puebla, México, (2007). Apéndice A. Cuestionario.

	Nunca					IV. Desempeño docente					
							Nunca				Siempre
III. Competencia para la participación en la comunidad empresarial, entendida como la participación en actividades educativas vinculadas a las empresas.											
11. Promuevo actividades educativas incorporándolos a la comunidad empresarial	1	2	3	4	5	15. He realizado investigaciones para conocer la problemática de mi área.	1	2	3	4	5
12. Favorezco el acercamiento de los alumnos con las empresas	1	2	3	4	5	16. He publicado mis investigaciones	1	2	3	4	5
13. Aplico en clase problemas empresariales para que los alumnos busquen soluciones	1	2	3	4	5	17. Mis alumnos aprendieron lo que se esperaba	1	2	3	4	5
14. Preparo a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresas	1	2	3	4	5	18. Me autoevalúo durante el curso para mejorar mi desempeño	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	19. Me siento satisfecho con lo que aprenden mis alumnos	1	2	3	4	5

3. Tabla de Operacionalización

VARIABLE (X)	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	Nº	VALOR
Competencias deseadas (X)	Cualitativa	Las competencias deseadas son unidades de actuación que representan lo que un individuo debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto desempeño.	I. Competencia pedagógica	Dominio sobre los contenidos de la asignatura a enseñar.	Dominio de contenidos	Ámbito de enseñanza	1	1= Nunca 2= La mayoría de las veces no 3= Algunas veces sí, algunas veces no 4= La mayoría de las veces sí 5= Siempre
					Criterio profesional	Experiencia con la asignatura	2	
						Manejo de nuevos contenidos	3	
					Actualización profesional	Nuevas Prácticas pedagógicas	4	
						Contenidos de asignaturas	5	
			II. Competencia en la gestión del aprendizaje	Vinculación de la teoría y la práctica.	Facilitación del aprendizaje	Facilita el aprendizaje	6	
					Promoción de la participación y el diálogo	Participación y diálogo	7	
					Vinculación de la teoría con	Vinculación entre teoría y práctica	8	

					práctica			algunas veces no
						Trabajo en equipo.	9	4= La mayoría de las veces sí
					Promoción del trabajo en equipo	Trabajo interdisciplinario en equipo.	10	5= Siempre
			III. Competencia para la participación en la comunidad empresarial	Participación en actividades educativas vinculadas a las empresas.	Promoción de actividades	Actividades educativas en la comunidad empresarial	11	1= nunca
						Acercamiento de universitarios con empresas	12	2= la mayoría de las veces no
					Aplicación de casuística empresarial	Casuística empresarial para buscar soluciones	13	3= algunas veces sí,
						Preparación para entender la problemática empresarial	14	algunas veces no
								4= la mayoría de las veces sí
								5= Siempre

VARIABLE (Y)	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	Nº	VALOR
DESEMPEÑO	Cualitativa	Contribución total del individuo a la organización en términos de su comportamiento.	IV. Desempeño del docente	Actividades realizadas de acuerdo a los objetivos, criterios y requisitos de la organización	Investigaciones realizadas y publicadas	Investigaciones para conocer problemática	15	1= nunca 2= la mayoría de las veces no 3= algunas veces sí, algunas veces no 4= la mayoría de las veces sí 5= Siempre
						Publicación de Investigaciones	16	
					Satisfacción del Capital Humano	Satisfacción por la enseñanza	17	
						Estudiantes que aprenden lo que se espera	18	
						Autoevaluación durante el curso	19	

4. Cuadros Estadísticos

ANEXO N° 04.1

CONTRASTACIÓN DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CON EL MÉTODO ESTADÍSTICO DEL ALFA DE CRONBACH () MEDIANTE LA VARIANZA DE LOS ÍTEMS APLICADA A 09 ENCUESTAS.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	9	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	9	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0.

Elaboración: Propia

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
,585	,840	19

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0.

Elaboración: Propia

Anexo N° 04.2

Tabla T PARA COMPETENCIAS

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
COMPETENCIA_1	9	23,1111	1,36423	,45474
COMPETENCIA_2	9	23,5556	1,74005	,58002
COMPETENCIA_3	9	17,7778	2,10819	,70273

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
COMPETENCIA_1	50,822	8	,000	23,11111	22,0625	24,1597
COMPETENCIA_2	40,612	8	,000	23,55556	22,2180	24,8931
COMPETENCIA_3	25,298	8	,000	17,77778	16,1573	19,3983

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

PRUEBA T PARA DESEMPEÑOS

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
DESEMPEÑO_1	9	,0000000	1,00000000	,33333333
DESEMPEÑO_2	9	,0000000	1,00000000	,33333333

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

Prueba para una muestra

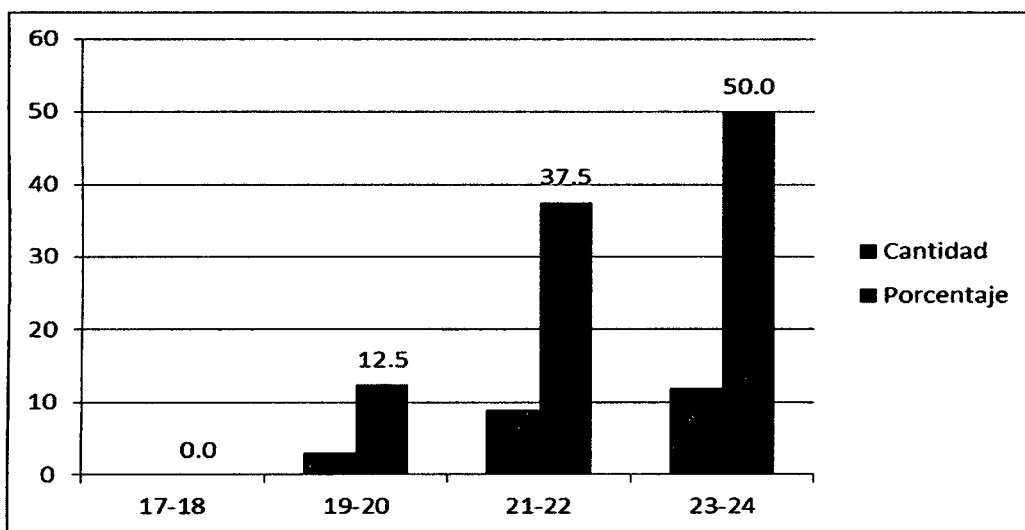
	Valor de prueba = 0					
	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DESEMPEÑO_1	,000	8	1,000	,00000000	-,7686680	,7686680
DESEMPEÑO_2	,000	8	1,000	,00000000	-,7686680	,7686680

Fuente: IBM SPSS Statistics versión 23.0. Elaboración: Propia

5. Encuesta de Satisfacción alumno.

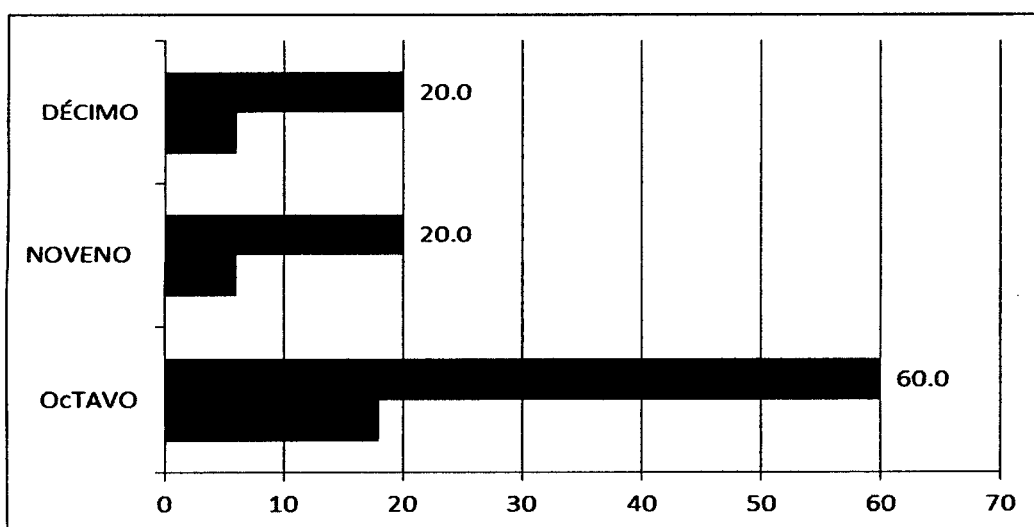
Se encuestó a un total de 30 estudiantes de la escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias económicas administrativas y contables de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

- Del total encuestado, un 50.0% representa a los alumnos de 23 a 24 años de edad.



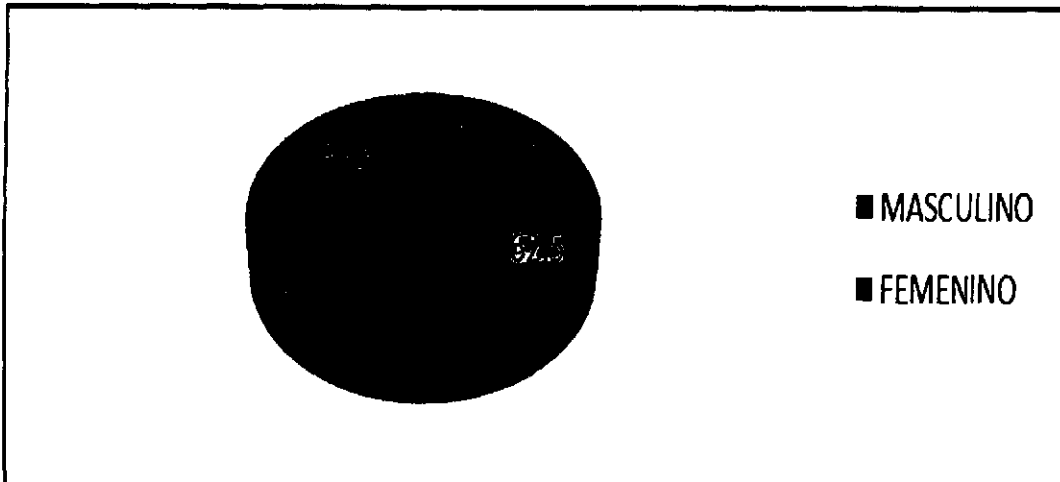
Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

- Del total encuestado un 60 % representa a los alumnos que se encuentran en el octavo ciclo.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

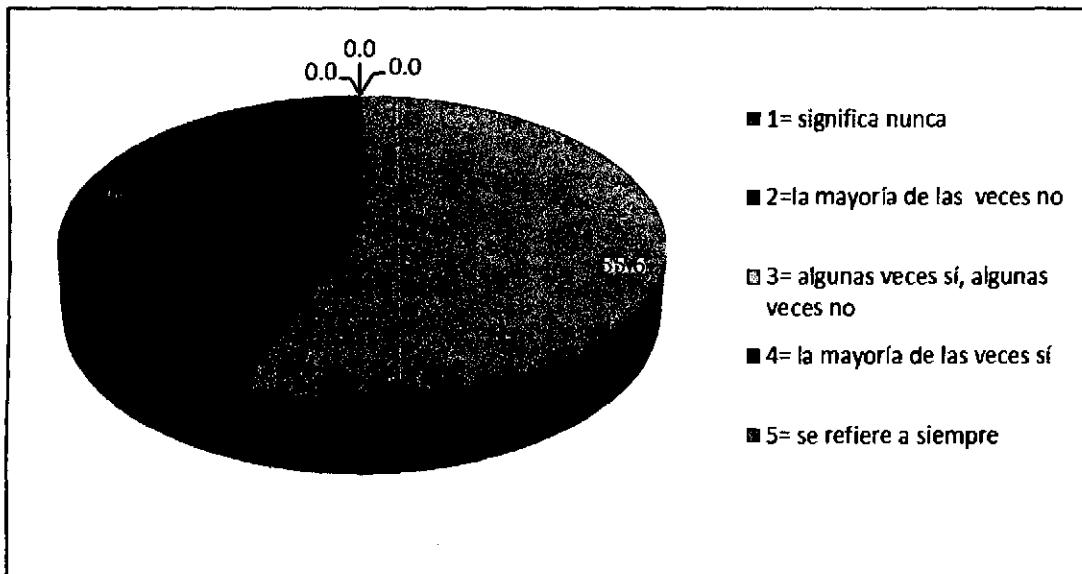
- Un 62.5% representa a personas de género masculino del total de encuestados y un 37.5% representa a las personas de género femenino.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

1. Domina los contenidos relacionados con su materia.

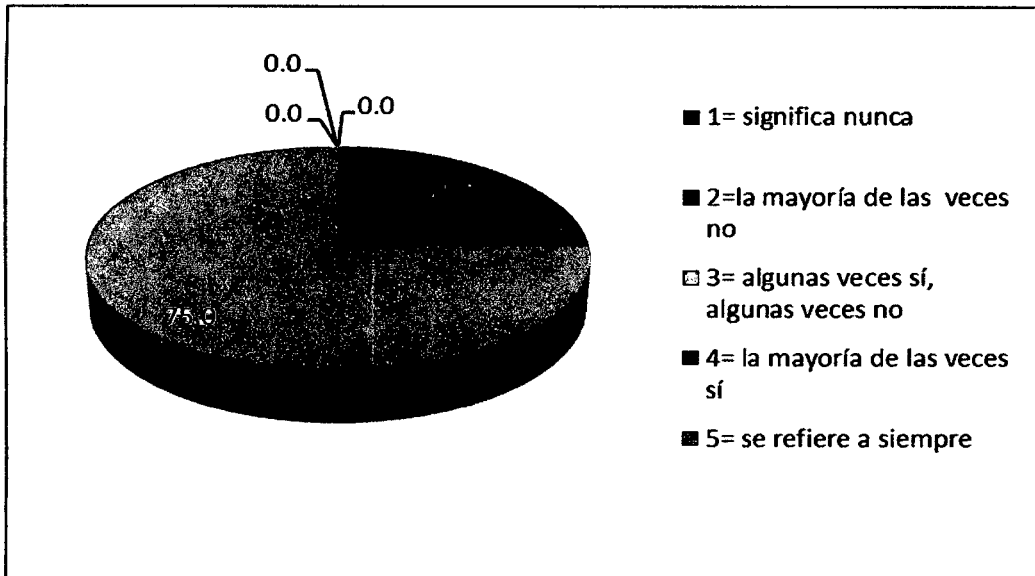
Del total de alumnos encuestados de la Escuela de Formación Profesional, el 55.6% representa a que "algunas veces sí, algunas veces no", el docente domina los contenidos relacionados con la materia que imparten y un 44.4% representa a la "mayoría de las veces sí" dominan los contenidos relacionados con su materia.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

2. Tiene experiencia con la asignatura que imparte

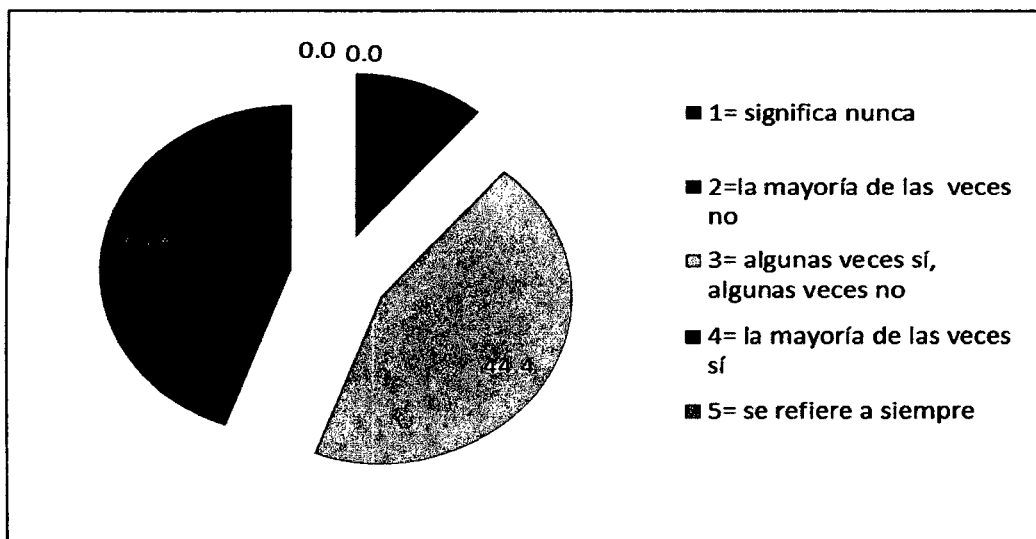
Del total de encuestados, un 75% representa a “algunas veces sí, algunas veces no” y un 25% representa a “la mayoría de las veces no” en relación a si el docente universitario posee experiencia con la asignatura que imparte.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

3. Sugiere nuevos contenidos didácticos para los cursos

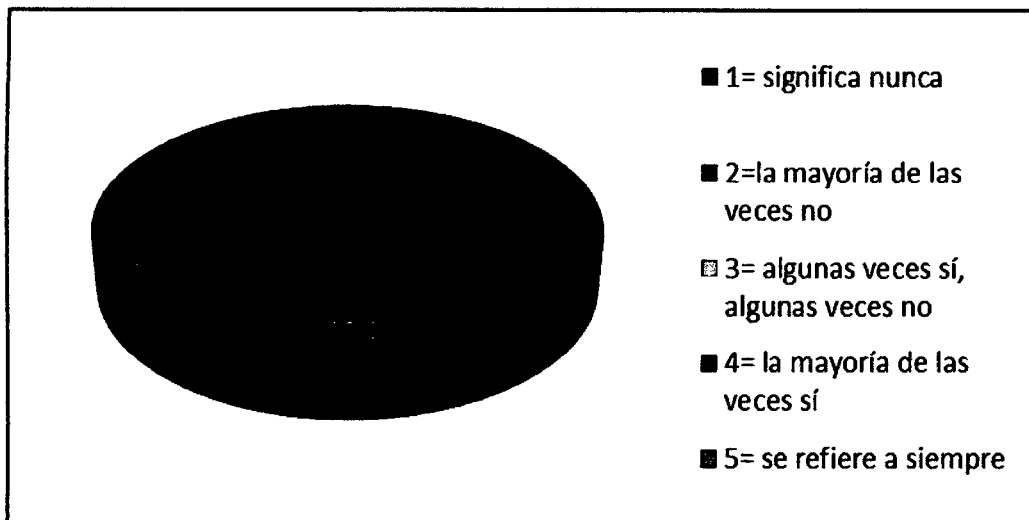
En relación a si sugiere nuevos contenidos didácticos para los cursos, el 44.4% representa a “mayoría de las veces sí” y a “algunas veces sí, algunas veces no” del total de encuestados.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

4. Se actualiza en las nuevas prácticas didácticas para mejorar su desempeño

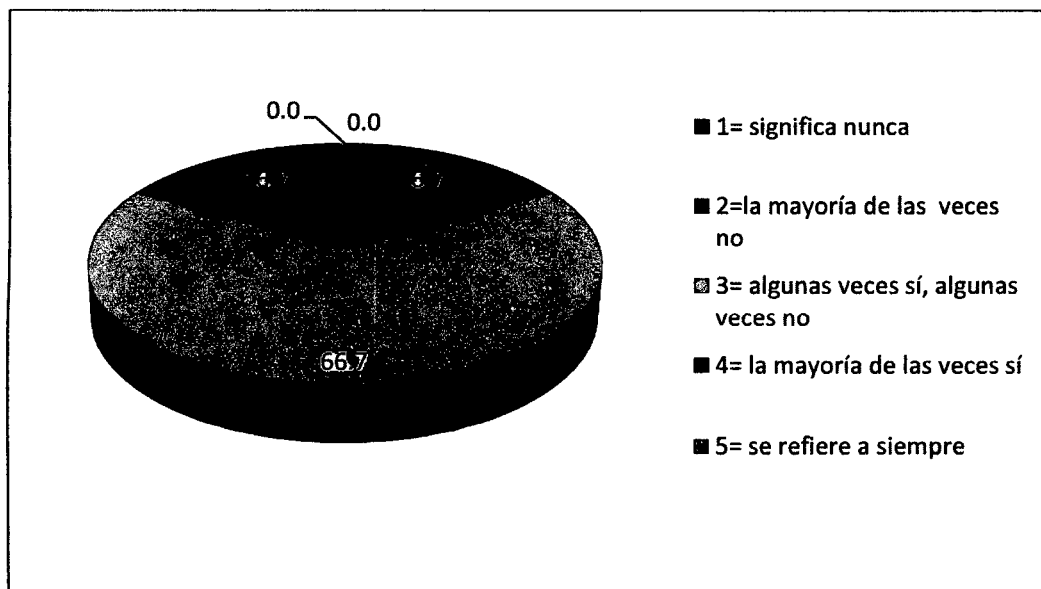
Según la encuesta realizada representa el 100% a "siempre" que el docente se mantiene actualizado en las nuevas prácticas didácticas para mejorar su desempeño.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

5. Se mantiene actualizado sobre los contenidos de sus asignaturas

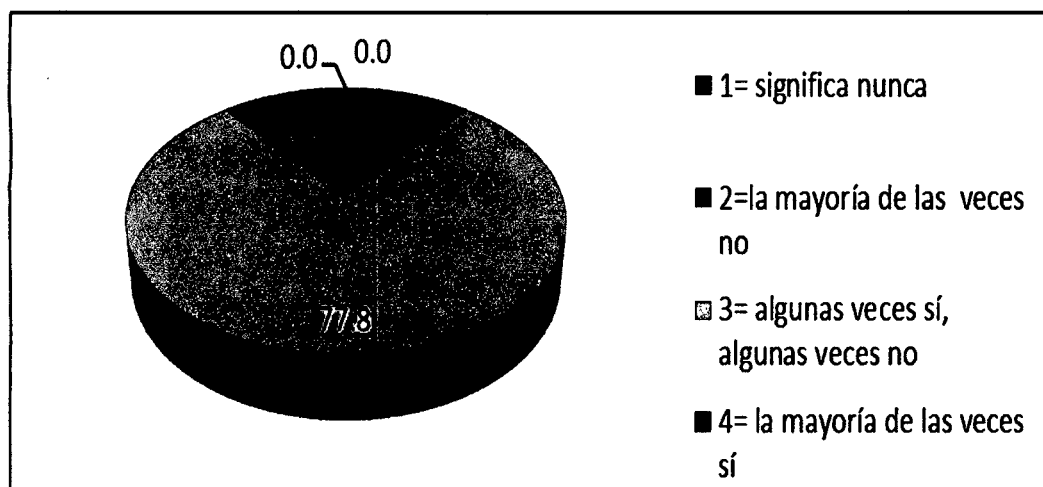
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 66.7% manifiesta que "algunas veces sí, algunas veces no" los docentes se mantienen actualizados sobre los contenidos de sus asignaturas.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

6. ¿Facilita el aprendizaje en los alumnos?

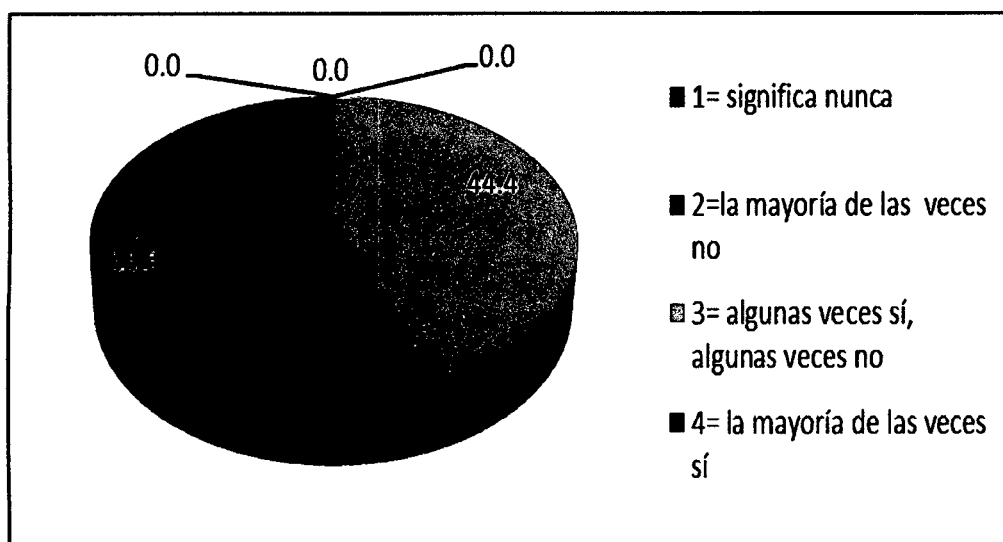
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 77.8% manifiesta que "algunas veces sí, algunas veces no" los docentes facilitan el aprendizaje a los alumnos.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

7. Promueve la participación de los alumnos en clase

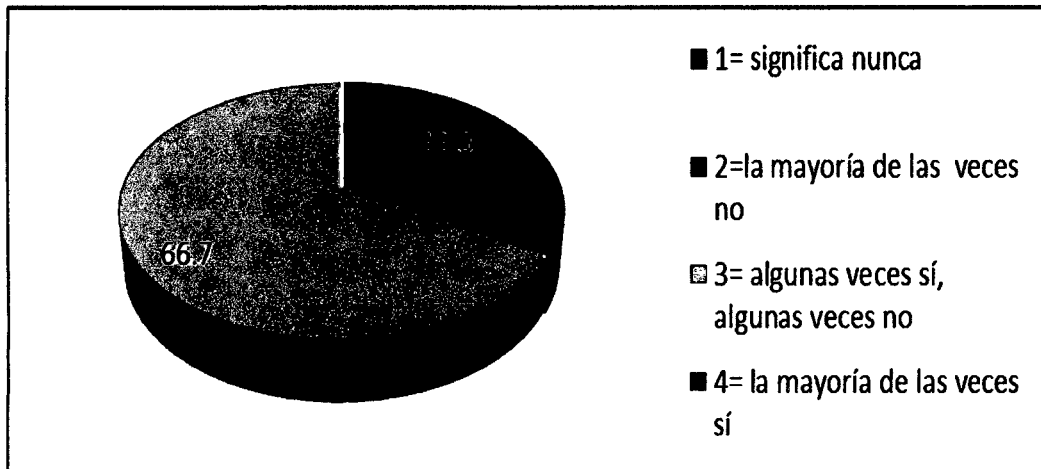
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 55.6% manifiesta que "la mayoría de las veces sí" los docentes promueven la participación de los alumnos en clase.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

8. Vincula la teoría y la práctica

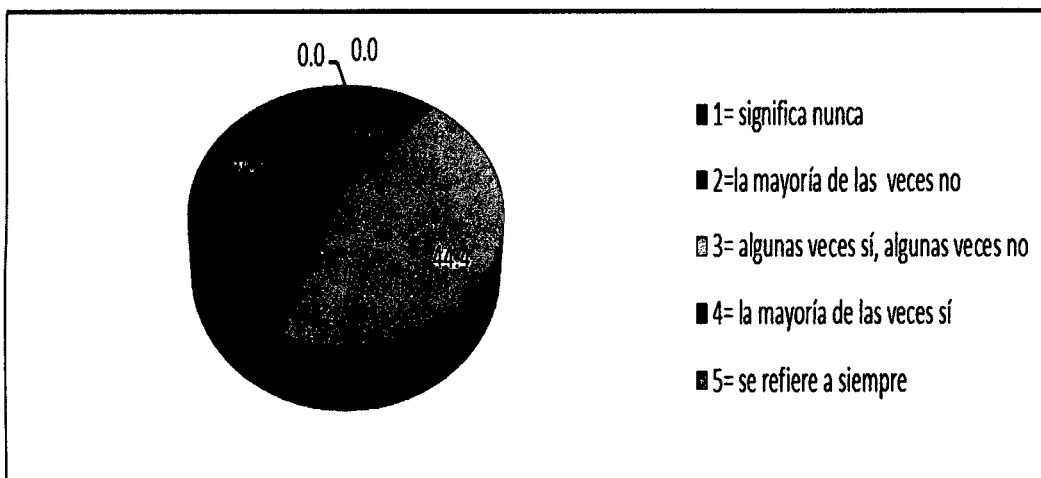
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 66.7% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” los docentes vinculan la teoría con la práctica.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

9. Promueve el trabajo en equipo

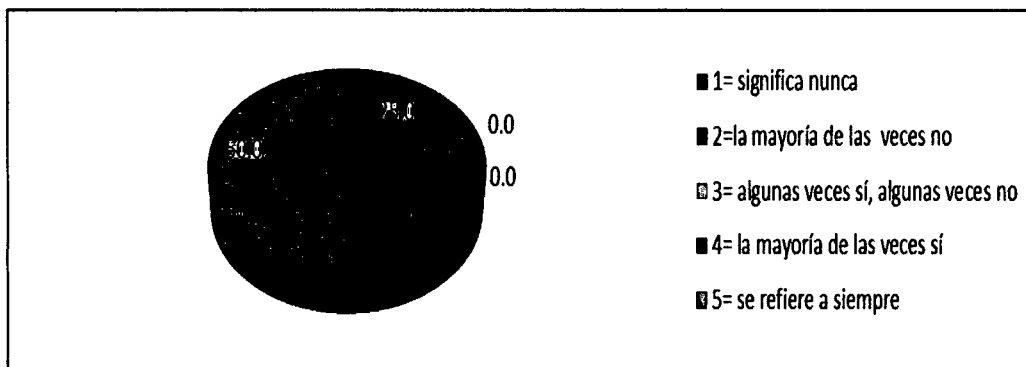
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 44.4% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” los docentes promueven el trabajo en equipo y el otro 44.4% manifiesta que “la mayoría de las veces sí” los docentes promueven el trabajo en equipo.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

10. Promueve el trabajo teórico- casuístico en equipo

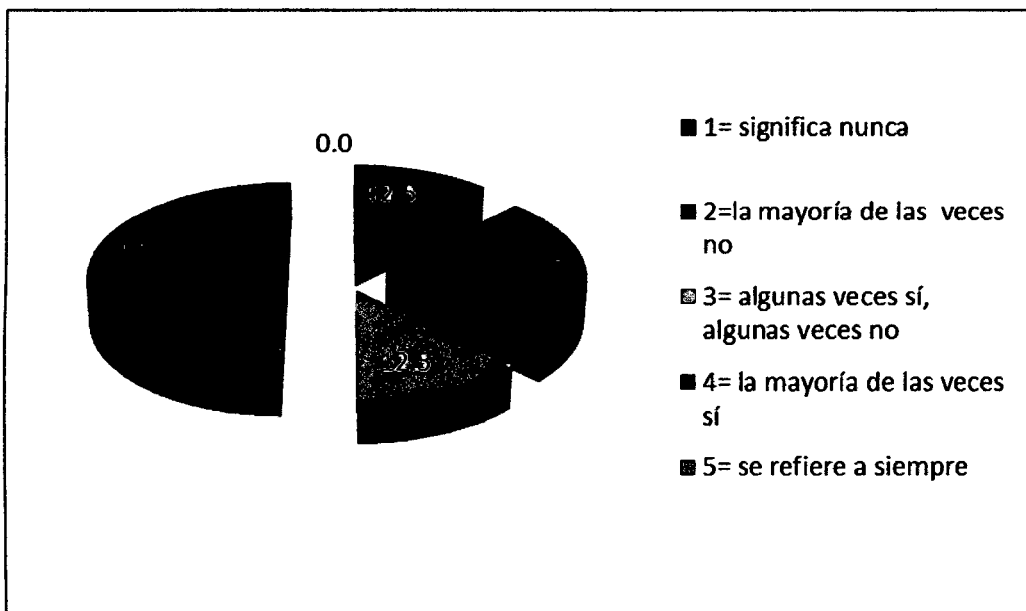
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 50% manifiesta que "siempre" los docentes promueven el trabajo teórico casuístico en equipo.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

11. Promueve actividades educativas a la comunidad empresarial

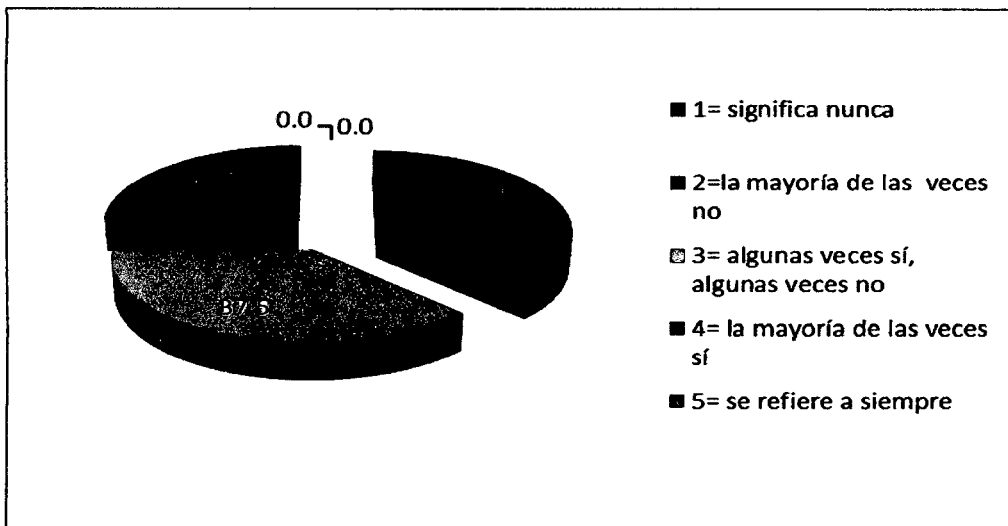
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 50% manifiesta que "mayoría de veces sí" los docentes promueven actividades educativas a la comunidad empresarial.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

12. Favorece el acercamiento de los alumnos con las empresas

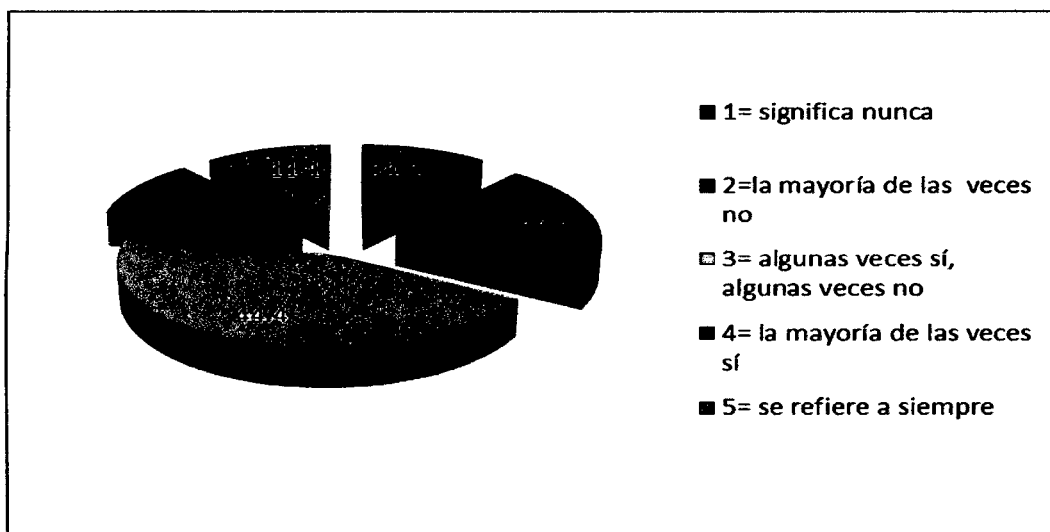
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 37.5% manifiesta que “algunas veces sí y algunas veces no” los docentes favorecen el acercamiento de los alumnos con las empresas, mientras un 37.5% manifiesta que “la mayoría de veces no” los docentes favorecen el acercamiento de los alumnos con las empresas.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

13. Aplica en clase problemas empresariales para que los alumnos

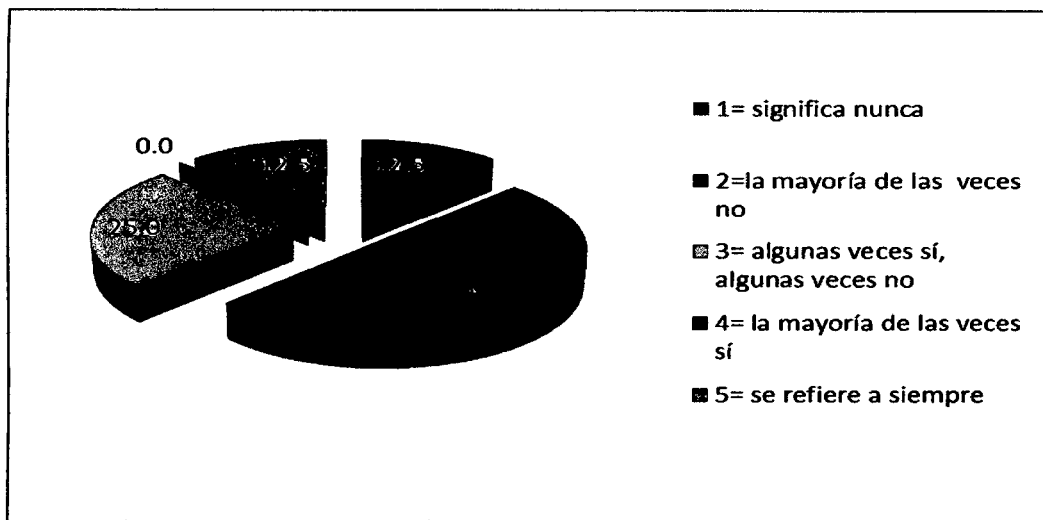
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 44.4% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” los aplican en clase problemas empresariales para que los alumnos resuelvan.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

14. Prepara a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresa

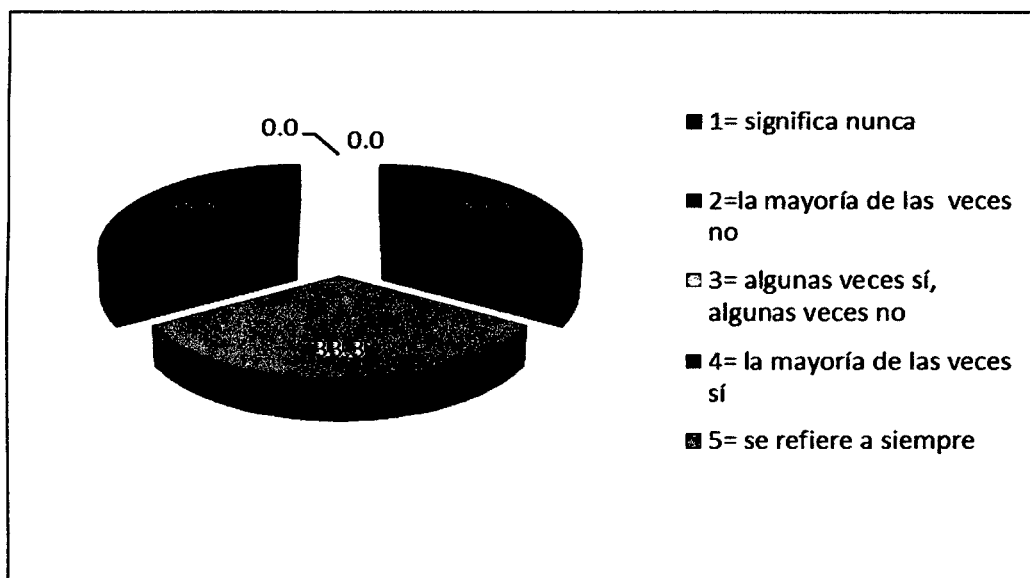
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 50% manifiesta que “la mayoría de las veces no” los docentes preparan a los alumnos para que entiendan la problemática de las empresas.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

15. Ha realizado investigaciones para conocer la problemática de su área

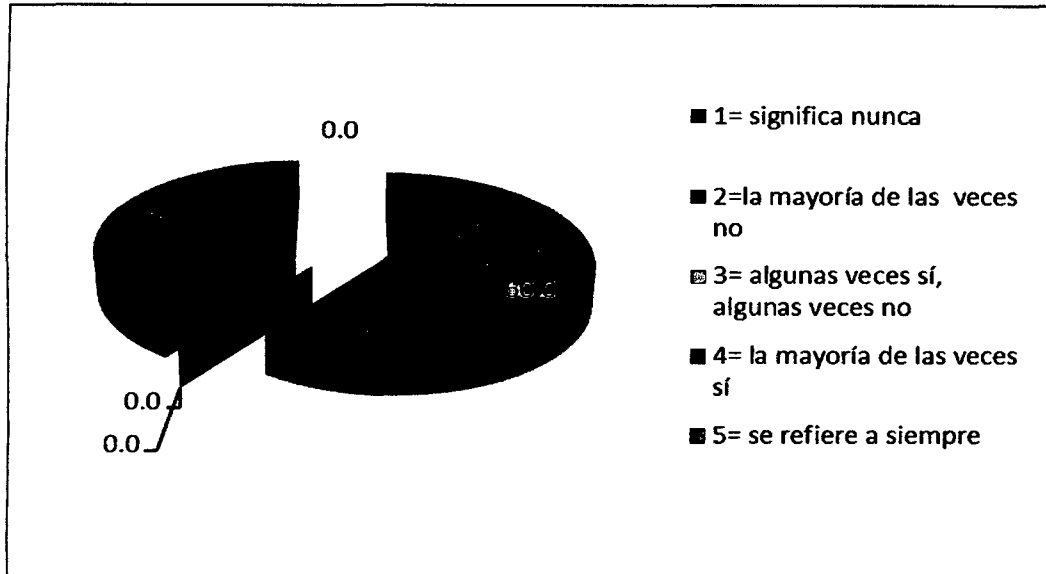
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 33.3% manifiesta que “la mayoría de las veces sí” los docentes han realizado investigaciones para conocer la problemática de su área.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

16. Ha publicado sus investigaciones

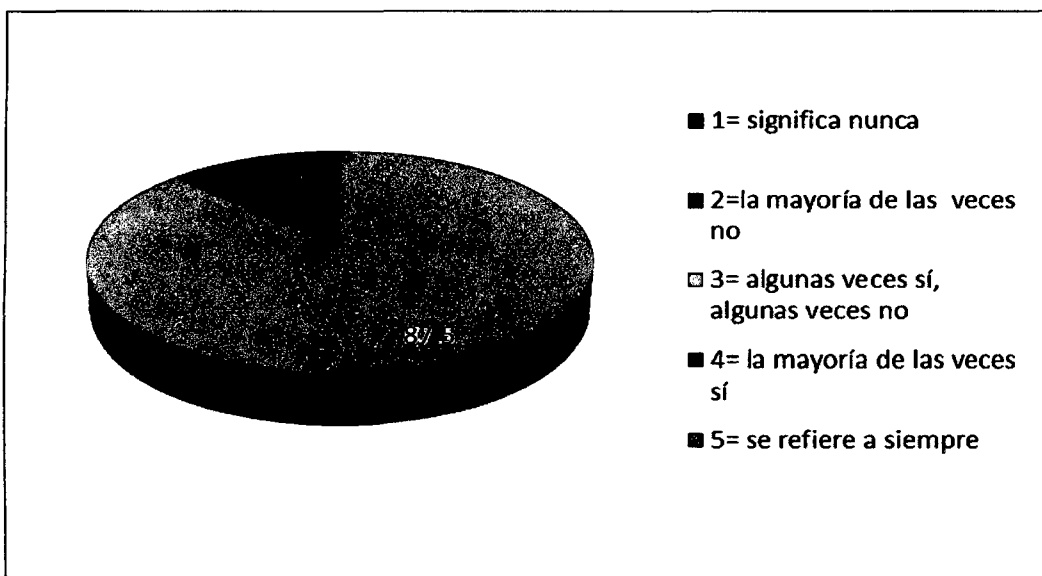
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 60% manifiesta que “siempre” los docentes han publicado sus investigaciones.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

17. Aprendieron lo que se esperaba de la asignatura

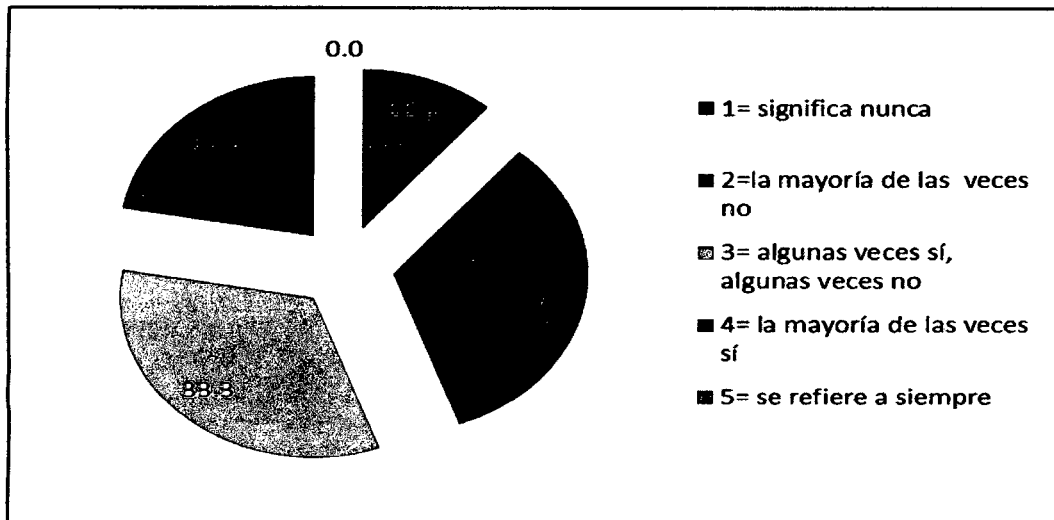
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 87.5% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” aprendieron lo que esperaban de la asignatura.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

18. Se autoevalúa durante el curso para mejorar su desempeño

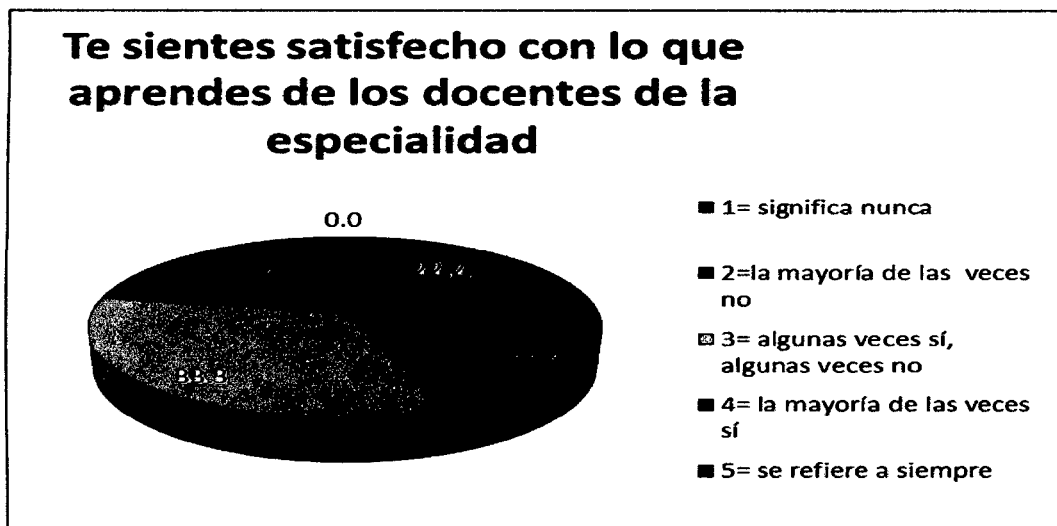
Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 33.3% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” los docentes se autoevalúan durante el curso para mejorar su desempeño.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

19. Se sientes satisfecho con lo que aprendes de los docentes de la especialidad

Del total de alumnos encuestados en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, el 33.3% manifiesta que “algunas veces sí, algunas veces no” se encuentran satisfechos con lo que aprenden de los docentes de la especialidad.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del alumno.

Fotografía N° 05.2

Control de Asistencia diaria de docentes

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CARLOS DE GUAYAMA
CARRERA DE INGENIERIA EN ELECTRICIDAD
CARRERA DE INGENIERIA EN ELECTRONICA

CONTROL DE ASISTENCIA DIARIA DE DOCENTES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE LAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SEMESTRE ACADÉMICO 2014

N°	COGNOMO Y APELLIDOS Y NOMBRES	CATEG.	HORA	ASISTENCIA	ASISTENCIA	FIRMA
01	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
02	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
03	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
04	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
05	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
06	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
07	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
08	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
09	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
10	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
11	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
12	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
13	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
14	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
15	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
16	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
17	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
18	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
19	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
20	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
21	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
22	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
23	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
24	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
25	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
26	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
27	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
28	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
29	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
30	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
31	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
32	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
33	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
34	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
35	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
36	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
37	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
38	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
39	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
40	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
41	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
42	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
43	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
44	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
45	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
46	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
47	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
48	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
49	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
50	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
51	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
52	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
53	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
54	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
55	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
56	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
57	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
58	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
59	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
60	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
61	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
62	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
63	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
64	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
65	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
66	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
67	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
68	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
69	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
70	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
71	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
72	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
73	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
74	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
75	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
76	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
77	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
78	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
79	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
80	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
81	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
82	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
83	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
84	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
85	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
86	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
87	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
88	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
89	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
90	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
91	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
92	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
93	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
94	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
95	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
96	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
97	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
98	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
99	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				
100	RODRIGUEZ, NARCISO	ASISTENTE				

BIBLIOTECA E INFORMACION CULTURAL
U.N.S.C.D.H.