

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

**ACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA”

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. URIBE TAPAHUASCO, Carmen Liliana

AYACUCHO - PERU

2004

A mis Padres porque me enseñaron que para triunfar en la vida es necesario creer que sí se puede triunfar, que todo es posible para quien es perseverante y para quien obra con fe y amor.

C.L.U.T.

A mis padres, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo en todo momento de mi vida.

A mis hermanos, porque aprendí de sus consejos, por su amistad, cariño y comprensión.

A mis Asesores al Profesor Emiliano Guerra Atau y al Profesor Eustasio Oré Gutiérrez por su ayuda incondicional y porque me enseñaron a perseverar en lugar de renunciar.

A mis profesores por que de ellos aprendí que sólo se triunfa en el estudio si se tiene interés y entusiasmo.

A mis amigos por su don de escucha y por su verdadera amistad.

C.L.U.T

INDICE

CAPITULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	01
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
1.3. OBJETIVOS	04
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	04
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	04
1.4. JUSTIFICACIÓN	05
1.5. HIPÓTESIS	06
1.6. VARIABLES DE ESTUDIO	06
1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	06
1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	06
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	07
1.8. DISEÑO METODOLOGICO	07
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	07
1.8.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	08
1.8.3. INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE DATOS.	09
1.8.4. POBLACIÓN-MUESTRA.	09

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO HISTÓRICO	11
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL	11
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE DESEMPEÑO	13
2.2. MARCO TEÓRICO	14
2.2.1. COMPETENCIA LABORAL	14
2.2.2. DESEMPEÑO	19
2.3. MARCO LEGAL	24
2.4. MARCO CONCEPTUAL	27

CAPITULO III EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA	
3.1.1. ANTECEDENTES	32
3.1.2. MISIÓN	33
3.1.3. VISIÓN	33
3.1.4. FINES	33
3.1.5. FUNCIONES GENERALES	34
3.1.6. OBJETIVOS	34
3.1.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA	35

3.1.8.	CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA. CAP 2003.	38
3.2.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	39
3.2.1.	EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL	39
3.2.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	51
3.2.3.	EVALUACIÓN SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS.	64
3.2.4.	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS JEFES DE ÁREA POR EL MÉTODO CUALICUANTITATIVO	65
	a) COMPETENCIA	
	b) DESEMPEÑO	
	c) PERCEPCIÓN DE LOS JEFES SOBRE LOS TRABAJADORES.	
3.3.	PROPUESTAS BÁSICAS PARA MEJORAR LA COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL	69
	a) EN ASPECTOS DE CONOCIMIENTOS.	
	b) EN ASPECTOS DE FORMACIÓN.	
	c) EN ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO.	
	d) EN ASPECTOS DE VALORES.	
	e) EN ASPECTOS DE HABILIDADES.	
	f) EN ASPECTOS DE RESULTADOS.	

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Tesis titulado **“COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA”** analiza las deficiencias y limitaciones en cuanto a las capacidades requeridas, conocimientos, habilidades, actitudes para el ejercicio de una actividad profesional, lo que no permite al trabajador poseer facultad de análisis, tomar decisiones, transmitir información, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de liderazgo que motive a orientar todas las actividades al logro de los objetivos institucionales, enfrentar situaciones contingentes como problemas y oportunidades durante el ejercicio del trabajo, considerados necesarios para el pleno desempeño de una ocupación. Esta situación nos trae a formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores de competencia laboral y en qué medida influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

Ante esta situación, la presente investigación planteó como objetivos investigar cuales son los factores de competencia laboral que influyen en el desempeño de los trabajadores, determinar los factores de Competencia Laboral y evaluar los factores de competencia laboral de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, identificando las necesidades de formación, de conocimientos y habilidades para diversas áreas ocupacionales en la ejecución de una función productiva, logrando así obtener los resultados esperados.

El supuesto que orientó la investigación es que: Los factores de competencia laboral influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ocasionando deficiencias en las actividades que realizan.

Para lograr identificar los factores de competencia laboral que influyen en el desempeño, se utilizó encuestas aplicadas a los trabajadores administrativos y a los usuarios de la Universidad, así como entrevistas realizadas a los Jefes de área y guías de observación, revisión de documentos de archivo referidos al tema de investigación y material empírico que sirven como insumo para procesar la investigación. El tipo de investigación fue de carácter prospectivo, transversal y descriptivo.

Se utilizó el método estadístico cualicuantitativo que es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos a variables cualitativas obteniendo un valor total mediante la suma de valores numéricos permitiendo establecer calificaciones en una escala literal sobre la competencia laboral y el desempeño de los trabajadores.

El resultado de la presente investigación permite concluir en que los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga poseen bajos niveles de competencia laboral debido a que demuestran deficiencias en los factores que lo componen influyendo en su desempeño, no existen programas de capacitación de personal y no se brindan las condiciones adecuadas para el desarrollo de una competencia laboral adecuada

Por ello, se propuso cambios que fortalezcan la vinculación entre la capacitación y el trabajo, en la selección del personal, y contar con políticas apropiadas que permitan alcanzar niveles de desempeño efectivo para el servicio a la población.

La Universidad como institución perteneciente a la Administración Pública debe cumplir a cabalidad su función de ser fuente generadora de cambio y desarrollo por ello se debe contar con capital humano que posea competencias requeridas para lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios contribuyendo al bienestar común y desarrollo de nuestra región.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la gran parte de los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga poseen limitaciones en cuanto a Competencias Laborales adecuadas que disminuyen su desempeño en la realización de sus trabajos o actividades, carecen de capacidad y habilidad necesaria para llevar a cabo las tareas asignadas, y manejo de los sistemas administrativos.

Los niveles de conocimientos, que representan una variable fundamental, dejan mucho que desear ya que los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga presentan limitaciones para identificar, definir y resolver problemas relacionados a sus actividades, y dificultades para la toma de decisiones.

No poseen principios básicos de comunicación en su centro de trabajo ni habilidades para negociar e intercambiar informaciones, tienen deficiencias de

expresión y análisis, desconocimiento de la funcionalidad de la estructura organizacional, así como de procedimientos adecuados para una gestión eficiente en dicha institución.

A los problemas mencionados la falta de especialización, la escasa capacitación y el inadecuado desplazamiento del personal se refleja en muchos trabajadores que ocupan puestos de trabajo que no están acorde con su formación profesional.

De igual manera los trabajadores muestran deficiencias de aptitudes, para desempeñar sus tareas o funciones asignadas conllevando, por ejemplo, a que no existe identificación con la institución, se observa incapacidad para trabajar en equipo, pues no existe colaboración y compromiso para el logro de las propuestas del grupo, falta liderazgo que motive a orientar todas las actividades al logro de los objetivos y metas institucionales, hay mal uso de información que hace que la toma de decisiones no sea precisa y efectiva teniendo en cuenta los diferentes contextos que implica ello, existe incapacidad de aprender y enseñar cosas nuevas que permitiría al trabajador enfrentar situaciones contingentes como los problemas y oportunidades durante el ejercicio del trabajo con visión del futuro.

Las actitudes como patrones de comportamiento que caracterizan el actuar del trabajador, están íntimamente asociados a los valores y creencias y la pérdida de ellos conduce a los malos manejos como sobornos, malversación, sobrevaluación de recursos; hechos que generalmente se producen por influencias, intereses de grupos y factores de índole económico.

Desde el punto de vista del desempeño hoy en día las instituciones públicas están muy por debajo de las exigencias de este mundo cambiante y competitivo porque no brindan servicios de calidad a la población, no cuenta con personal competente para la ejecución de sus funciones, y además poseen una estructura organizacional burocrática y jerarquizada, que no responde a la naturaleza de la institución a la que no escapa la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Otro factor importante que no permite el logro de un buen desempeño es la inadecuada selección y evaluación del personal, donde se deja de lado la aptitud y capacidad técnica del trabajador para el ejercicio de sus actividades, ello no permite alcanzar resultados y progresos en el trabajo. Por tanto el descuido y el desinterés en aplicar programas de selección y evaluación adecuados ocasionan un desconocimiento de las debilidades del individuo y de ciertas unidades de acción.

Otro de los factores que repercuten en no lograr un buen desempeño es la falta de motivación que se manifiesta en la mala aplicación de políticas de compensación, promociones y ascensos que no siempre se dan en base a méritos, experiencias o conocimientos, restringiendo las oportunidades de desarrollo personal y profesional del trabajador.

La consecución de estos problemas y la falta de aplicación de medidas preventivas repercute en el rendimiento laboral y en el logro de metas institucionales ocasionando deficiencias en la prestación de servicios, dañando la imagen institucional.

El trabajador ante esta situación no encuentra oportunidad de desarrollo personal y superación profesional; la inadecuada capacitación no ayuda a mejorar sus habilidades y conocimientos para la generación de nuevas técnicas y procesos de trabajo, limitando su capacidad creativa e innovadora. A su vez las malas condiciones en el trabajo ocasionado por disputas de grupo, la falta de comunicación y empatía limitan la capacidad para trabajar en equipo; resolver problemas complejos y desarrollar nuevas competencias laborales.

Así mismo es necesario dar a conocer que la Universidad necesita personas con perfiles específicos para cada puesto de trabajo. Las autoridades universitarias deben reconocer que aquellos que ocupan puestos directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias para sus trabajadores. A su vez deben estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas

competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

La Universidad deberá fortalecer la vinculación entre la capacitación y el trabajo, la formación continua, flexible, de calidad y pertinente a las necesidades de los individuos y de la institución, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios o circunstancias.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Toda esta realidad problemática descrita nos induce a formular el problema de investigación de la siguiente manera:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores de competencia laboral y en que medida influyen en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Investigar los factores de competencia laboral y cómo influyen en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a. Determinar los factores de competencia laboral.
- b. Evaluar los factores de competencia laboral y como influyen en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- c. Proponer alternativas que propendan a elevar la competencia laboral con fines de mejorar el desempeño de los trabajadores

administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica porque permite conocer los factores de Competencia Laboral y cómo estos contribuyen al desarrollo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para el adecuado desempeño de sus funciones y/o actividades en el ámbito laboral, pues identifica las necesidades de formación, de conocimientos y habilidades para diversas áreas ocupacionales. Por otra parte la identificación de competencias laborales permite que los trabajadores perciban la necesidad de ampliar sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral además de progresar y desarrollarse profesionalmente en este mundo competitivo.

Por ello es importante plantear cambios en las estrategias mediante el planteamiento de mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre la capacitación y el trabajo, estrategias de selección del personal acorde con las necesidades del puesto de trabajo, contar con políticas apropiadas que permitan alcanzar niveles o estándares de desempeño efectivo en servicio de la población.

Las Universidades como instituciones pertenecientes a la Administración Pública deben ser entes generadores de cambio y desarrollo por ello, es necesario que el capital humano interactuante dentro de estas instituciones posea las competencias laborales requeridas para lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios contribuyendo al bienestar común y desarrollo de nuestra región, por lo que esta investigación es de suma importancia.

1.5. HIPÓTESIS

Los factores de competencia laboral influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ocasionando deficiencias en las actividades que realizan.

1.6. VARIABLES DE ESTUDIO

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

COMPETENCIA LABORAL

CATEGORÍAS DE ESTUDIO

- **Competencias Básicas**
 - Conocimientos
 - Formación
- **Competencias Genéricas**
 - Comportamiento
 - Actitudes
 - Valores
- **Competencias Específicas**
 - Habilidades Motoras
 - Habilidades Mental
 - Habilidad Creadora

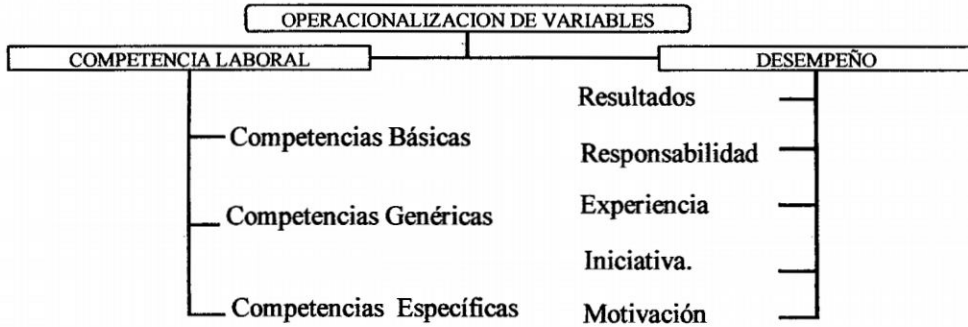
1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

DESEMPEÑO

CATEGORÍAS DE ESTUDIO:

- Resultados
- Responsabilidad
- Experiencia
- Iniciali~~ya~~
- Motivación

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES



1.8. DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

Por el nivel de investigación:

- **Explicativa.**- Ya que se presenta interrelacionado; precedidos de antecedentes (causa) y seguidos por consecuentes (efecto).
- **Correlacional.**- Porque se tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables.
- **Transversal.**- Porque permite medir una vez las variables Competencia Laboral y Desempeño en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades.
- **Prospectivo.**- Porque para el estudio toda la información se recogió de acuerdo con los criterios y fines específicos de la investigación.

Por la inferencia del investigador:

- **Observacional.**- Se mide el fenómeno estudiado, sin modificar a voluntad, ninguno de los factores que intervienen en el proceso.

Por el método de investigación:

- **Descriptivo.**- Se avoca a describir los hechos de acuerdo a los estudios previos y literatura existente.

Para evaluar a los jefes de área y su percepción de los trabajadores, se utilizo el método cualicuantitativo que nos conducirá necesariamente a la cuantificación de las variables cualitativas y se obtendrá un valor

total por la suma de valores numéricos, de tal modo que a partir de una evaluación cualitativa llegaremos a resultados cuantitativos permitiendo establecer calificaciones en una escala literal (A a C) sobre la competencia laboral y el desempeño de los trabajadores

1.8.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta.- Dirigida a los trabajadores administrativos y usuarios de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para la recopilación de testimonios orales o escritos con el propósito de obtener opiniones, percibir aptitudes.

Entrevista.- Dirigido a los jefes de área para la obtención de datos sobre su competencia laboral y desempeño dentro de la institución así como información referida al desempeño de sus trabajadores.

Test .- Dirigido a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para la obtención de datos sobre habilidades como capacidad de lectura, capacidad para aprender y de crear formas nuevas y eficaces para hacer las cosas.

Observación.- Dirigido a conocer el funcionamiento real de los hechos en cuanto a la competencia laboral y desempeño de los trabajadores.

Datos Primarios.-Los datos primarios fueron obtenidos de los trabajadores administrativos a quienes se les proporcionó encuestas para medir su competencia laboral y su influencia en el desempeño.

Datos Secundarios.- Se tomó en cuenta trabajos de investigación y/o tesis sobre el tema, boletines estadísticos, los registros de escalafón del personal administrativo, archivo de legajos personales y documentos de gestión como el MOF, CAP, ROF, Plan Estratégico Institucional 2000 - 2010.

1.8.3. INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE DATOS



1.8.4. POBLACIÓN-MUESTRA

Población.- La población objeto de estudio cae dentro de la clasificación finita, y está constituida por 371 trabajadores Administrativos, por grupos ocupacionales de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Determinación de la Muestra.- Se ha determinado la muestra a través del método probabilístico aleatorio estratificado que implica seleccionar un conjunto adecuado de trabajadores sin tener en cuenta la proporcionalidad del número de estas; de acuerdo a cada estrato clasificado.

Cabe mencionar que se ha dividido el universo de trabajadores Administrativos en estratos teniendo en consideración los siguientes aspectos:

-Según Grupo Ocupacional: Profesionales, Técnicos, Auxiliares.

Tamaño de la Muestra

¿Cree Ud. que todos los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga poseen competencia laboral para un buen desempeño?

$$SI = 2 \quad \rightarrow P = 2/40 = 0.05 \quad N = 371$$

$$NO = 38 \quad \rightarrow (1-P) = 38/40 = 0.95$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$p = 0.05$$

$$q = 0.95$$

$$n = 60.99$$

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Por tanto:
$$n_0 = \frac{(0.05)}{(1.96)^2} \times \frac{(0.95)}{371} = 60.99 \cong 61$$

A continuación se establece el cuadro de distribución proporcional por grupos ocupacionales, siendo el tamaño de la muestra 61 trabajadores:

$$G = \frac{CO \times n_1}{N}$$

Donde:

G = Grupo (03); (Profesionales, Técnicos, Auxiliares).

CO = Cargos ocupados

n₁ = Tamaño de Muestra

N = Población

CUADRO N° 01

TAMAÑO DE MUESTRA ESTRATIFICADA POR GRUPOS OCUPACIONALES

Grupo Ocupacional	CO	n₁	N	Tamaño
Profesional	58	61	371	9
Técnico	188	61	371	31
Auxiliar	125	61	371	21
TOTAL	371	61	371	61

*Fuente: Cuadro de asignación de Personal 2003 - UNSCH
Elaboración: Propia*

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO HISTÓRICO

2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que

y discusiones con un amplio grupo de informantes clave del mundo empresarial, sindicales, de la educación, de la academia y con insumos de especialistas en la temática. Se les pidió que identificaran *las principales áreas de habilidades necesarias*.

2.1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.⁽³⁾

(3) CARPIO, JOSE ALBERTO, *Evaluación del Desempeño de 4ta Generación*. Pág. 3.

desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo⁽¹⁾.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo⁽²⁾. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS3. Este informe fue elaborado por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, que es una asociación entre el Departamento de Educación y el de Trabajo y la Oficina de Gestión de Personal de los Estados Unidos de Norteamérica. Se basó en entrevistas

(1) SPENCER, JR. MCCLELLAND D. AND SPENCER S. M. *EL Enfoque de competencia laboral* Art..Pág. 21

(2) WHITEAR, GREG. *Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología*.Pág.22

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. COMPETENCIA LABORAL

BERTRAND SCHWARTZ⁽⁴⁾; Menciona que el enfoque «constructivista» de competencia laboral, construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización..

La preocupación de la metodología constructivista *incluye*, a propósito, en el análisis, a las personas menos calificadas y a las de más alto rendimiento poniendo de relieve, por ejemplo: la necesidad de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento y desempeño, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La competencia laboral en este enfoque ocurre dentro del proceso de la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada.

Puntos importantes del enfoque:

- a. La inserción de los trabajadores será posible si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas pueden ser consideradas respetadas otorgando confianza necesaria, lo que permitirá que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal.
- b. Para lograr la efectividad en la capacitación es necesario la participación de los trabajadores en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los programas de capacitación que buscan capacidades de desarrollo en el individuo,

(4) SCHWARTZ, BERTRAND, *Análisis Constructivista como Base de la Competencia Laboral*. Pág.81

adaptación en las condiciones de trabajo mediante periodos de formación teórico-prácticos.

- c. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base, mediante la experiencia. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y responsabilidad.

SPENCER, LYLE; MCCLELLAND, DAVID (1,994)⁽⁵⁾ Desde el enfoque conductista la competencia laboral; está centrada en las características personales, no solo en lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino en el campo de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior, identificando las competencias que conducen a un mayor desempeño y estudiando a los de más alto rendimiento. Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización.

BUNK G. P. (1,994)⁽⁶⁾ Menciona que la competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una unidad de trabajo movilizand o conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos que tal, supone.

INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO DE ESPAÑA (1,995)⁽⁷⁾: Concibe a las competencias laborales como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Afirma sobre el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. Al concepto de competencia que engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión

(5) **SPENCER, LYLE; MCCLELLAND, DAVID.** *Competency Assessment Methods: History and State of the Art p.*

(6) **BUNK G.P.** *La transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento en la RFA.* Cedefop Alemania .

(7) **INEM.** *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional.* .Pág. 1

de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

MERTENS, LEONARD (1996)⁽⁸⁾; Define a la competencia laboral como una característica subyacente de un individuo, que está relacionada causalmente a un desempeño efectivo superior en una situación o puesto de trabajo. Según Leonard Mertens, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- a. **Competencias básicas:** Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- b. **Competencias genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- c. **Competencias específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

GONCZI, ANDREW; ATHANASOU, JAMES (1,996)⁽⁹⁾: Plantean según la perspectiva de la formación basada en la competencia, como aquella que se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

(8) **MERTENS, LEONARD**, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo : Cinterfor. Pág 119.

(9) **GONCZI, ANDREW; ATHANASOU, JAMES**. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Pág. 24.

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (1,997)⁽¹⁰⁾: Define la competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Además se refiere como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral.

DUCCI, MARÍA ANGÉLICA (1,997)⁽¹¹⁾: Hace referencia a la competencia laboral desde el mundo del trabajo como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (1,999)⁽¹²⁾: Concibe a las competencias laborales desde el marco de la Educación como a un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

NATIONAL COUNCIL FOR VOCATIONAL QUALIFICATIONS (1,999)⁽¹³⁾: En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las

(10) CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas.* Pág. 1

(11) DUCCI, MARÍA ANGÉLICA, *El Enfoque de la Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional.* Pág. 44.

(12) CINTERFOR. *Boletín Informativo.* Pág. 2

(13) CINTERFOR. *Boletín Informativo.* Pág. 3

normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

MARELLI. ANNE (1,999)⁽¹⁴⁾ Define la competencia a la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (2,000)⁽¹⁵⁾ Define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio; asimismo la considera como las características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica.

INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (2,000)⁽¹⁶⁾. Respecto a la definición de la competencia laboral afirma que es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral, las

(14) MARELLI ANNE. *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Pág. 23.

(15) CINTERFOR. *Boletín Informativo*. Pág. 5

(16) BARRIOS G. EDGAR. *Gestión de las Competencias: Aplicación de las Competencias Laborales*. Pág 21.

capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.

IBARRA, AGUSTÍN. (2,000)⁽¹⁷⁾ Sostiene que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE DE COLOMBIA (2,000)⁽¹⁸⁾ Define a los factores de competencia laboral como el grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva, estos grados permiten reflejar condiciones reales de trabajo.

2.2.2. DESEMPEÑO

Según **VICTOR H. VROOM⁽¹⁹⁾** En la teoría de las Expectativas, los esfuerzos laborales de la persona conducen a determinado nivel de desempeño lo que se traduce en uno o más resultados para la persona. Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

(17) IBARRA, AGUSTÍN. *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Pág. 24.

(18) CINTERFOR/OIT. *Documento informativo*. Pág 6.

(19) BATEMAN T., SMELL S. *Administración una v Ventaja Competitiva* Pág.458.

Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un resultado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado que se deriva del desempeño.

Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

- a. Relación esfuerzo - Desempeño: la probabilidad que percibe un individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- b. Relación desempeño - recompensa: Grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- c. Relación recompensa - metas personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

$$[\text{Expectativa} \times \text{Suma (Valencia} \times \text{Instrumentalidad)}] = \text{Esfuerzo}$$

STEEDMAN, HILLARY (1994)⁽²⁰⁾ Menciona que la evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador.

A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad.

DESSLER, GARY (1994)⁽²¹⁾ Menciona que toda organización necesita desarrollar un sistema para medir el desempeño, que consiste en los procedimientos establecidos para calificar periódicamente la labor de los empleados. Este proceso es importante no sólo para asegurar que la organización logre sus objetivos, sino también para asegurar que los empleados entiendan completamente y estén calificados para su trabajo.

El sistema de reconocimiento del desempeño, puede servir no sólo para determinar si un empleado efectúa bien su trabajo, sino también, para decidir la manera como puede mejorarse el desempeño. Durante el proceso de revisión, las capacidades y debilidades de un trabajador pueden discutirse y es posible desarrollar métodos para obtener el máximo de estas capacidades y encontrar maneras para corregir o minimizar las debilidades, por ejemplo con la capacitación adicional, puede lograrse el crecimiento y desarrollo del trabajador

(20) **STEEDMAN, HILLARY**, *Evaluación, Certificación y Reconocimiento de las Destrezas y Competencias Profesionales*, Revista de Formación Profesional No. 1, CEDEFOP. Pág. 64

(21) **GARY DESSLER**, *Administración de Personal*. Pág.328.

ARTHUR W. SHERMAN; GEORGE W. BOHLANDER (1,994)⁽²²⁾

Concluye que la evaluación del desempeño puede influir en la conducta de los empleados, generando directamente con ello un mejor desempeño organizacional. Además proporciona a la persona la retroalimentación esencial para un buen desempeño. Los enfoques más nuevos de la evaluación del desempeño hacen énfasis en el entrenamiento así como en los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados.

Este enfoque se dirige al problema del aumento en los costos y el menor desempeño organizacional que surge por la subutilización o mala administración de los recursos humanos. Para atacar este problema, las organizaciones deben desarrollar sistemas de evaluación que midan el desempeño de los empleados contra estándares objetivos, que estén relacionados con el puesto.

WILLIAM B. WRITHER, HEITH DAVIS (1,997)⁽²³⁾ Considera la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, identifica problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, además las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

OSCAR JAVIER SALINAS (2,000)⁽²⁴⁾ Hace referencia que la evaluación del desempeño busca medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado. De igual manera da cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, permitiéndoles crecer dentro la misma uniando los objetivos individuales con los de la empresa.

(22) **ARTHUR W. SHERMAN; GEORGE W. BOHLANDER**, *Evaluación y mejoramiento del Desempeño*. Pág. 223

(23) **WILLIAM B. WRITHER, HEITH DAVIS** *Administración de personal y Recursos Humanos*. Pág. 13

(24) **SALINAS OSCAR JAVIER** *Recursos Humanos*. Pág 9.

INNOVACIÓN Y GESTIÓN (2,000)⁽²⁵⁾ La producción de resultados organizacionales tiene como fundamento el desempeño de la persona lo que resulta de un conjunto de elementos que deben estar presente simultáneamente. Entre estos una adecuada selección de personal; motivación por el aprendizaje y desarrollo de habilidades y conocimientos. Sin embargo uno de los factores que tiene mayor influencia en el desarrollo del desempeño de la persona es la presencia de una buena capacidad de manejar lo que se denomina el ciclo de administración del desempeño proceso a través del cual se planifica, documenta, guía y evalúa el desempeño de la persona.

DEPARTAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2,000)⁽²⁶⁾. Plantea que el desempeño laboral de los empleados de la carrera debe ser evaluado respecto de los objetivos previamente concertados entre evaluador y evaluado, teniendo en cuenta factores, objetivos medibles cuantificables y verificables.

PÉREZ ARANGO, LUIS FERNANDO (2,001)⁽²⁷⁾ Considera que la administración del desempeño es un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados . También con ello se pretende dejar claros los resultados esperados; previniendo un buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecute o en los resultados que debe de alcanzar.

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO (2,002)⁽²⁸⁾ Refiriendo a la evaluación del desempeño se considera que es una apreciación del desenvolvimiento de un persona en el cargo en el cual ha sido asignado, es útil para determinar si existe problemas en cuanto a la supervisión del personal, a la integración del personal hacia la organización, a

(25) **INNOVACIÓN Y GESTIÓN**, *Taller de Habilidades para la Administración del Desempeño*. Pág. 4.

(26) **RED DE CAPACITACIÓN**, *Administración de la Función Pública* Pág. 2.

(27) **PÉREZ ARANGO, LUIS FERNANDO**. *Administración del Desempeño*. Pág. 3

(28) **SALINAS, OSCAR JAVIER**, *Administración Del Desempeño*. Pág. 7

desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo.

2.3. MARCO LEGAL

- a. **Constitución Política del Perú 1,993.-** Dedicar un Capítulo único a la Función Pública, sus disposiciones cubren a todos los trabajadores públicos que están al servicio de la nación. Al igual que este particular capítulo, también nuestra carta magna inserta un conjunto de principios y normas laborales elementales respecto a derechos y deberes que corresponden a los trabajadores públicos. Se detalla íntegramente el Capítulo IV “De la Función Pública”

Art. 39°.- Todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación.

Art. 40°.- La Ley regula el ingreso a la Carrera Administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidad desde los servidores públicos. No están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza. Ningún funcionario o servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de uno más por función docente.

- b. **Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; D. Leg. N° 276.**

Art. 1°.- Define a la Carrera Administrativa como el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tienen por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

De acuerdo al **Art. 3°** los servidores públicos están al servicio de la nación, en tal razón deben:

- a. Cumplir el servicio público buscando el desarrollo Nacional del país y considerando que trasciende los períodos de gobierno;
- b. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio;
- c. Constituir un grupo calificado y en permanente superación;
- d. Desempeñar sus funciones con honestidad eficiencia laboriosidad y vocación de servicio;
- e. Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.
- f. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificación y méritos.

c. D. S. N° 018-85-PCM.

Art. 1°.- El presente reglamento establece la norma general de incorporación a la Carrera Administrativa y remuneraciones de los servidores de la Administración Pública comprendidos en el D. Leg. N° 276, ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público.

d. D. S. N° 005-90-PCM.

Art. 1°.- El presente reglamento regula la aplicación de las normas y ejecución de los procesos establecidos en el Decreto Leg. N° 276 Le y de Bases de la Carrera Administrativa y del Sector Público.

Art. 5°.- La Carrera Administrativa, proporciona iguales oportunidades a todos los servidores, fijando anteladamente posibilidades y condiciones de carácter general e impersonal, que garantiza su desarrollo y progresión sin que la dimensión de la entidad constituya factor limitante.

e. Normas del Sistema del Personal

Resolución Jefatural N° 052-80-INAP-DNP

– De la Evaluación del Comportamiento Laboral

Hace mención a la evaluación permanente y periódicamente formalizado del comportamiento laboral de los trabajadores de la Administración Pública, a fin de efectuar y proponer las acciones del personal que pudieran corresponder, en cada caso.

Es el proceso técnico del personal por el cual de manera continua, integral y sistemática, por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de aptitudes, actitudes, rendimiento y comportamiento social del trabajador de la Administración Pública en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, calidad y cantidad de los bienes y servicios producidos, y de armonía laboral.

Alcance.- La norma es de aplicación en las entidades de la Administración Pública, bajo responsabilidades de sus respectivos titulares y de los jefes de la oficina de Personal o de las que hagan sus veces.

– De la Capacitación del Personal

Promueve el perfeccionamiento de los trabajadores de la Administración Pública a fin de contribuir a su desarrollo personal, para un mejor desempeño.

Es el proceso de perfeccionamiento y/o adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para una mejor calificación y un mejor ejercicio de la función.

Alcance.- Esta norma es de aplicación en todas las entidades de la Administración Pública, bajo la responsabilidad de sus respectivos titulares y de los jefes de las Oficinas de Personal o de las que hagan sus veces.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Actitudes.**- Son patrones de comportamiento que caracterizan el actuar de un individuo. Están íntimamente asociadas a valores y creencias, pero se diferencian de éstos por tratarse de formas de actuar, mientras que los valores tendrían un sentido más profundo y generador de actitudes múltiples. Tendencia a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia una determinada clase de estímulos. En la práctica se asocia directamente con estímulos sociales y respuestas emocionales.
- **Actitud del Empleado.**- Es el estado en la mente del trabajador tal como se refleja en su conducta, sentimientos y opiniones respecto a políticas, a las prácticas seguidas por el empleador respecto a los demás empleados, a su trabajo, a las supervisión, al salario u otras condiciones de trabajo.
- **Competencia.**- Es la capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral, con base en la conjunción de conocimientos, habilidades actitudes y valores, requeridos para esa tarea.
- **Competente.**- Persona que posee un repertorio de habilidades conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.
- **Comportamiento.**- Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Sirve para valorar el grado de mantenimiento de la disciplina, acatamiento de las órdenes regulada por los superiores así como las normas internas, políticas y reglamentos de la organización.
- **Conocimientos.**- Representan la información, los saberes necesarios para el desempeño de la materia, ya sea saberes teóricos, de procedimiento, de reconocimiento de técnicas, terminología, en general, los datos que son requeridos para operar sobre una realidad determinada.

Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate

- **Desempeño.-** Conjunto de resultados laborales esperados que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad.
- **Desplazamiento.-** Es la acción administrativa mediante la cual un trabajador pasa a desempeñar diferentes funciones dentro o fuera de su entidad , teniendo en consideración las necesidades del servicio, su formación, capacitación, experiencia laboral, grupo ocupacional y categoría remunerativa.
- **Experiencia.-** Es un factor que influye en el desempeño individual dentro de las organizaciones, reduce el tiempo de adiestramiento y además sirve como mecanismo de socialización.
- **Evaluación del Desempeño.-** Apreciación de la aptitud y capacidad técnica de una persona para el ejercicio de una actividad profesional, así como también de los resultados que obtiene y los progresos que realiza. Consiste en un proceso permanente que cubre un periodo determinado , en el que se confrontan las acciones realizadas por el evaluado, en relación con las funciones que le han sido asignadas , determinando sus aciertos y fallas con el fin de mejorar su rendimiento laboral.
- **Evaluación de Competencias.-** Proceso sistemático tendiente a determinar el diagnóstico de las competencias laborales de los trabajadores, mediante la comparación de los requerimientos cualitativos exigidos por una función productiva y las calificaciones laborales que ellos poseen.

- **Grupo Ocupacional.**- Son las categorías establecidas por la ley para comprender a los servidores en función a los requisitos establecidos para su pertenencia.

Es el conjunto de clases de cargos para cuyo ejercicio se exigen requisitos mínimos expresados en términos de formación, experiencia y habilidades especiales que pueden ser razonablemente considerados como equivalentes en cuanto a su nivel, pero no es así en cuanto a la naturaleza de sus funciones.

- **Habilidades.**- Hacen referencia a las destrezas, capacidades y potencialidades que una persona tiene para desempeñar una ocupación específica podemos reconocerlas en tres tipos:

- ❖ **Habilidad Mental:** Se refiere a la habilidad para adquirir nuevos conocimientos y utilizarlos en la práctica laboral.
- ❖ **Habilidad Motora:** Manipulación física de los objetos, habilidad que se necesita para operar máquinas, aparatos, instrumentos de cualquier tipo.
- ❖ **Habilidad Creadora:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas, métodos novedosos y concretarlos en acciones, así mismo es la manera de encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.

Abraham Korman, propone que las *habilidades administrativas* se consideran en constelaciones de pericia interpersonal, cognoscitivas (mentales) y de actitud.

- **Iniciativa.**- Factor que valora las cualidades diferenciales de los trabajadores en la disposición de la mente ingeniosa para crear, adecuar y perfeccionar nuevas técnicas, proyectos, procedimientos o métodos.
- **Motivación.**- Es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos, deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

- **Perfil del Trabajador.-** Conjunto de características físicas, ocupacionales y psíquicas que describen las capacidades, conocimientos y habilidades de un trabajador para desempeñar un puesto de trabajo determinado.
- **Responsabilidad Administrativa.-** Valora la obligación del personal para cumplir con los deberes de su función sin la necesidad de control permanente. Señala las obligaciones que se derivan del ejercicio de las funciones de un cargo, igualmente implica la interpretación de consecuencias sobre la base de reglas de conductas conocidas. Es la consecuencia o contrapeso del ejercicio de autoridad.
- **Responsabilidad en el Trabajo.-** Es uno de los factores considerados como requisito para el desempeño de una ocupación. Se refiere al cabal cumplimiento de las funciones de un cargo en lo referente a la supervisión, y la ejecución de los procedimientos de trabajo, etc.
- **Resultados.-** Es un ciclo continuo de una motivación positiva en el trabajo impulsado por recompensas generadas por el empleado mismo, que continuará hasta que no exista uno de los tres estados psicológicos (conocimiento de los resultados reales de las actividades realizadas) o hasta que la persona deje de valorar las recompensas internas que se derivan del buen desempeño.
- **Selección basada en Competencias.-** Es un proceso destinado a escoger personal que mejor se adecue a las exigencias de un puesto de trabajo determinado en función de sus conocimientos profesionales, aptitudes y rasgos de personalidad, se inicia con la identificación de estas competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencia, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.
- **Trabajo.-** Toda actividad humana que en forma intencionada tiene por finalidad transformar un recurso en un bien, en un servicio o en otro recurso supuestamente de mayor utilidad para si y para otros.

- **Trabajador.-** Persona que cumple las tareas u obligaciones de un puesto de trabajo o de un cargo.
- **Trabajador Público.-** Es el ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública, con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de Ley; en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en períodos regulares.
- **Trabajador Calificado.-** Persona que posee las condiciones requeridas para desempeñar satisfactoriamente una ocupación de cualquier nivel de calificación.
- **Trabajador No Calificado.-** Persona que carece de las condiciones requeridas para desempeñar satisfactoriamente una ocupación de cualquier nivel de calificación.
- **Trabajador /Alumno.-** Individuo que además de estar vinculado a la actividad productiva, ya sea como aprendiz o como trabajador recibe un curso de formación profesional y capacitación.
- **Trabajo Mental.-** Es el ejercicio de las facultades mentales, se refiere a la capacidad del trabajador para adaptarse a nuevas situaciones, para resolver problemas que se le presentan fuera de la rutina diaria, para tomar decisiones en la ejecución del trabajo y para aprender nuevos conocimientos o adquirir la habilidad cuando se introduzcan cambios en la tecnología o en los procesos de la ejecución del trabajo.
- **Valores.-** Se refieren a una serie de características personales que se verifican tanto en lo individual como en las relaciones que las personas son capaces de establecer con los demás. Estas características permiten a la persona un desempeño adecuado en el trabajo. El espacio laboral, cualquiera que sea, implica interrelaciones, responsabilidades y compromisos, en los cuales el individuo juega un papel determinante para su buen funcionamiento.

CAPITULO III

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

3.1.1. ANTECEDENTES

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, fue creada el 3 de Julio de 1677 en la ciudad de Ayacucho por el ilustre Obispo de la Diócesis de Huamanga Don Cristóbal de Castilla y Zamora, con el carácter de Real y Pontificia. La fundación fue refrendada el 21 de Diciembre de 1680 por el Rey de España Don Carlos II.

Fue clausurada después de casi 200 años (1886), se reabre 80 años después, con la calificación de Nacional por disposición de la Ley N° 12828 del 24 de Abril de 1957, reiniciando sus labores académicas el 3 de Julio de 1959.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, goza de autonomía académico-Administrativa y económica en el desarrollo de

sus actividades, de conformidad con los dispositivos de los órganos de Gobierno Universitario y las normas legales reglamentarias que rigen su organización y funcionamiento.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Institución Superior, integrada por profesores, estudiantes y graduados, se rige por la Constitución Política del Estado, Ley universitaria No. 23733, su Estatuto y Reglamento General; y está dedicada al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber y la cultura, extensión y Proyección social, así como a la producción de bienes y servicios.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuenta con personería jurídica de derecho público interno.

3.1.2. MISIÓN

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es una institución académica que crea y difunde conocimiento y cultura. Forma profesionales con capacidad creativa, innovadora y liderazgo en los campos científico, tecnológico y humanístico, que promueven una cultura de paz y justicia fundada en sus principios éticos y valores, para el desarrollo y bienestar social.

3.1.3. VISIÓN

Universidad moderna con tradición y excelencia para el desarrollo de la sociedad.

3.1.4. FINES

- a. Acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo
- b. Formar integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica de acuerdo con las necesidades de la región y del país;
- c. Desarrollar la cultura en la búsqueda permanente de una sociedad

justa;

- d. Promover, estimular, organizar y realizar investigación en los campos de las humanidades, la ciencia y tecnología, fomentando ,fomentando la creación intelectual, cultural y artística;
- e. Desarrollar la Universidad al servicio de la comunidad nacional especialmente de su zona de influencia;
- f. Extender y proyectar su acción académica y cultural hacia la comunidad, orientando sus programas de promoción y extensión al logro de los mejores y más rápidos cambios culturales, sociales y tecnológicos de las poblaciones de su zona de influencia y del país;
- g. Conservar, defender y acrecentar el patrimonio de la cultura local, regional y nacional;
- h. Fomentar los valores éticos y cívicos, la conciencia nacional, el sentido de responsabilidad y la voluntad del servicio a la comunidad,
- i. Contribuir en la búsqueda de la independencia económica, cultural, tecnológica y política del país.

3.1.5. FUNCIONES GENERALES

- a. La formación académico - profesional
- b. La investigación científica, tecnológica
- c. La proyección social
- d. La producción de bienes
- e. La prestación de servicios
- f. La producción intelectual
- g. La extensión educativa
- h. La participación ciudadana; y
- i. La formación de líderes

3.1.6. OBJETIVOS

- a. Lograr la excelencia académica en todas sus Facultades;
- b. Conseguir la aplicación inmediata de los estudios y resultados de los trabajos de investigación y de proyección social, producción de

- bienes y prestación de servicios a la solución de problemas y atención de las necesidades de la zona de influencia, regional y nacional;
- c. Fortalecer la misión y organización institucional para lograr acciones de trascendencia e impacto en todo los sectores sociales y económicos;
- d. Asumir el rol promotor de la extensión agropecuaria, comercial, artística, industrial, científica y cultural;
- e. Tomar posición respecto a la problemática económica, social y política de la región y del país.

3.1.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para el logro y cumplimiento de sus fines y objetivos, cuenta con la siguiente estructura orgánica:

I. ÓRGANOS DE GOBIERNO

- 1.1. Asamblea Universitaria
- 1.2. Consejo Universitario
- 1.3. Rector
- 1.4. Consejo de Facultad
- 1.5. Decano

II. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- 2.1. Consejo Universitario
- 2.2. Rectorado
 - 2.2.1 Unidad Técnico Administrativa
- 2.3 Vicerrectorado Académico
 - 2.3.1 Unidad Técnico Administrativa
- 2.4 Vicerrectorado Administrativo
 - 2.4.1 Unidad Técnico Administrativa
- 2.5. Dirección de la Escuela de Postgrado

III. ÓRGANOS CONSULTIVOS

- 3.1 Comisiones Permanentes del Consejo Universitario

3.1.1 De Política Institucional

3.1.2 Académica

3.1.3 Económica y Financiera

3.1.4 De Relaciones Institucionales

3.1.5 De Desarrollo de la Universidad

3.1.6 De Investigación y Proyección Social

3.2 Comisiones Consultivas del Rectorado

3.3 Comisión Permanente de Admisión

IV. ÓRGANOS DE CONTROL

4.1 Órgano de Inspección y Control

4.2 Oficina de Auditoría Interna

V. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

5.1 Oficina de Planificación y Presupuesto

5.1.1. Unidad de Desarrollo Institucional

5.1.2. Unidad de Programación y Evaluación Presupuestal

5.1.3. Unidad de Racionalización

5.2 Oficina de Asesoría Jurídica.

VI. ÓRGANOS DE APOYO

6.1. Secretaría General

6.1.1 Unidad Trámite Documentario

6.1.2 Unidad de Archivo Central

6.2. Oficina de Relaciones Públicas

6.3. Oficina de Informática y Sistemas

6.4. Oficina de Infraestructura y Servicios Generales

6.4.1. Unidad de Construcciones

6.4.2. Unidad de Servicios Generales

6.5 Oficina de Abastecimiento

6.5.1 Unidad de Almacén

6.6 Oficina de Contabilidad y Tesorería

6.6.1 Unidad de Integración Contable

- 6.6.2 Unidad de Ejecución Presupuestal
- 6.6.3 Unidad de Tesorería
- 6.6.4 Unidad de Control Patrimonial
- 6.7. Oficina de Personal
 - 6.7.1 Unidad de Recursos Humanos
 - 6.7.2 Unidad de Remuneraciones y Pensiones
- 6.8. Oficina de Bienestar Universitario
 - 6.8.1. Unidad de Comedor y Residencia
 - 6.8.2. Unidad de Servicios Asistenciales
- 6.9. Oficina de Servicios Académicos
- 6.10. Oficina de Investigación
- 6.11. Oficina de Proyección Social y Extensión Universitaria.
- 6.12. Oficina de Biblioteca e Información Cultural.
- 6.13. Oficina de Admisión y Evaluación Académica

VII. ÓRGANOS DE LÍNEA

7.1. Facultades (10)

Órganos de Gobierno

7.1.1. Consejo de Facultad

7.1.2. Decano

Órgano de Dirección

7.1.3 Decanato

Órgano de Asesoramiento

7.1.4. Comisiones Permanentes del Consejo de Facultad

7.1.4.1. Comisión Académica

7.1.4.2. Comisión Administrativa

7.1.4.3. Comisión de Asuntos Estudiantil

Órganos de Apoyo

7.1.5. Departamento Académico

7.1.6. Departamento Administrativo

Órganos de Línea u Operativos

7.1.7. Escuela de Formación Profesional

7.1.8. Instituto de Investigación

7.1.9. Centro de Proyección Social

7.1.10. Sección de Segunda Especialización Profesional

Órgano Desconcentrado

7.1.11. Unidades de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios

7.2. Escuela de Postgrado

Órgano de Gobierno

7.2.1 Consejo Directivo

Órgano de Dirección

7.2.2 Dirección de Escuela

7.2.3 Coordinaciones de Secciones

Órganos Consultivo

7.2.4 Comisiones Permanentes del Consejo Directivo

Órgano de Apoyo

7.2.5 Secretaría Académica

7.2.6 Coordinación Administrativa

Órganos de Línea u Operativos

7.2.7 Secciones de Postgrado

VIII. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

8.1. Centro de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios

8.2. Consorcio Universitario

3.1.8. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA-CAP 2003.

CUADRO N° 02

RESUMEN DE PLAZAS ADMINISTRATIVAS

GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRADOS	CONTRATADOS	TOTAL
PROFESIONALES	34	24	58
TÉCNICOS	112	76	188
AUXILIAR	44	81	125
TOTAL	190	181	371

*Fuente: Cuadro de Asignación de Personal – 2,003
Elaboración: Unidad de Racionalización*

3.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

3.2.1. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

El análisis de competencia laboral que viene a ser la capacidad productiva de un individuo, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, y producir los resultados deseados por la organización, esta conformada por: Los conocimientos, formación, comportamiento, actitudes, valores y habilidades que los trabajadores deben demostrar y cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño satisfactorio que contribuye al logro de los objetivos claves de la organización.

Al respecto, después de realizar el trabajo de campo, habiendo encuestando a los trabajadores de la Universidad, se pudo llegar a los siguientes resultados:

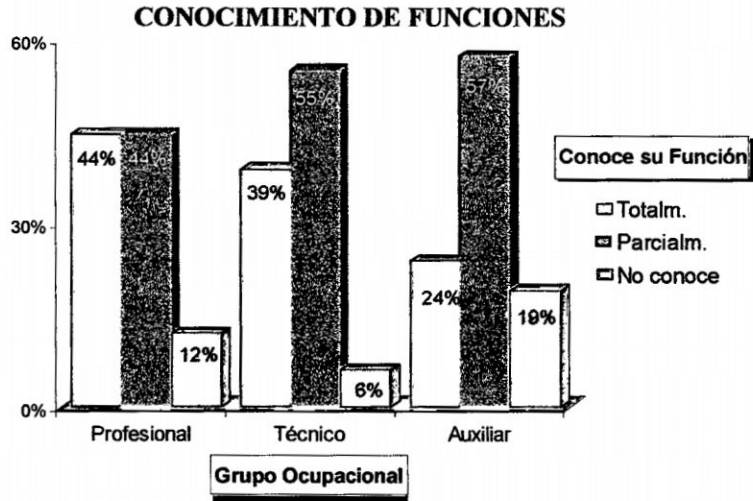
CUADRO N° 03
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

Grupo Ocupacional	Conoce su función						Total	
	Totalm.		Parcialm.		No conoce			
	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	4	44	4	44	1	12	9	100
Técnico	12	39	17	55	2	6	31	100
Auxiliar	5	24	12	57	4	19	21	100
Total	21	34	33	54	7	12	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Del análisis de este cuadro se puede notar que en la actualidad 66% de trabajadores, no tienen pleno conocimiento de sus funciones para desempeñarse adecuadamente dentro de la Universidad, evidenciando limitaciones en su formación, sus conocimientos y por parte de la misma institución que no aplica programas adecuados de reclutamiento y selección de personal.

GRAFICO N° 01

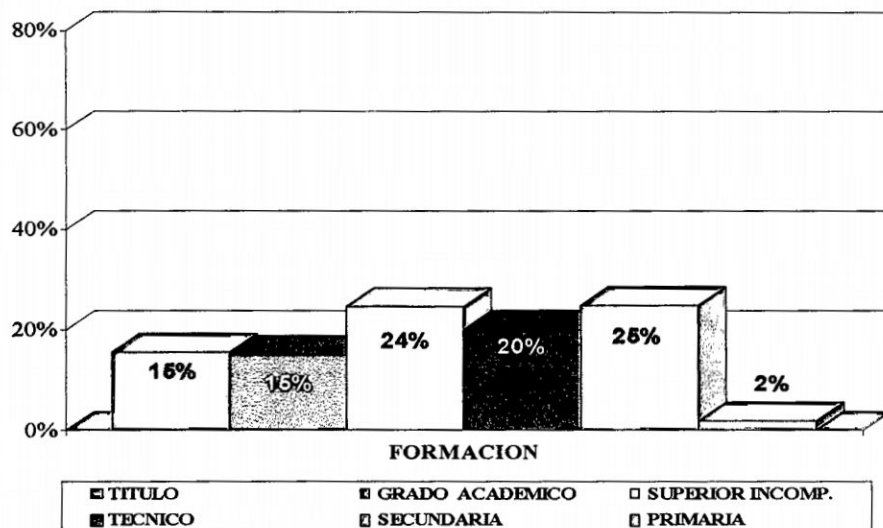


Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El 44% de profesionales conocen totalmente su función y 19% de Auxiliares no tienen conocimiento de la función que realizan siendo aquellos que presentan mayores deficiencias al respecto, hecho que nace a raíz de los bajos niveles de formación y sus disfunciones con algunos puestos de trabajo.

GRAFICO N° 02

**GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
(2003)**



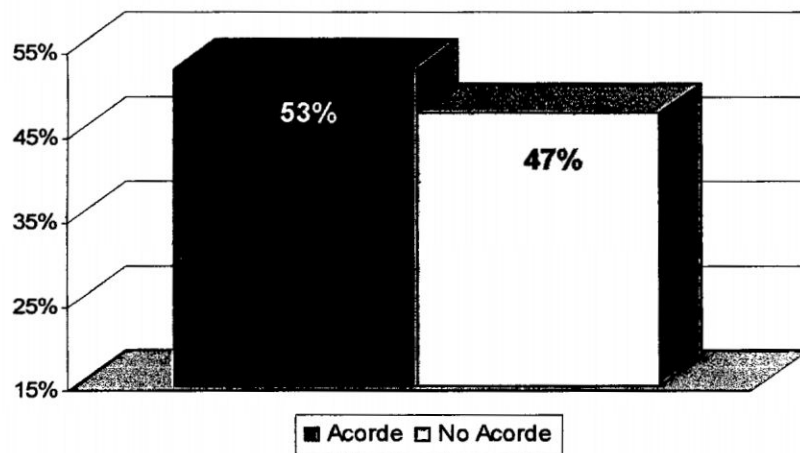
Fuente: Unidad de Personal – UNSCH - 2003
Elaboración: Propia

Este gráfico representa que el 15% de trabajadores posee título profesional, 24% posee formación superior incompleta y 25% que representa el mayor porcentaje de trabajadores posee sólo grado de instrucción secundaria. Encontrando así limitaciones en la formación de los trabajadores administrativos que impide que estos puedan transmitir sus conocimientos, habilidades y destrezas a sus puestos de trabajo.

Es así que, una adecuada formación permitirá que las habilidades del trabajador se aprovechen para una mayor gama de opciones de empleo en este sentido la falta de formación por competencias limita la empleabilidad, ocasionando una desventaja para el trabajador al no reconocerle competencias adquiridas aun durante su experiencia y limitando la descripción de sus capacidades laborales a los que haya sido su vida académica.

GRAFICO N° 03

COMPATIBILIDAD ENTRE FORMACION Y PUESTO DE TRABAJO



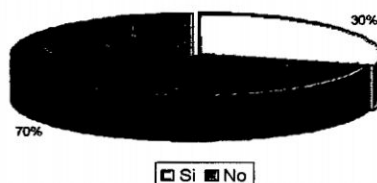
*Fuente: Unidad de Personal – UNSCH - 2003
Elaboración: Propia*

En el gráfico N° 03 se refleja que sólo el 53% de trabajadores ocupan un puesto de trabajo que esta acorde con su formación profesional y 47% de ellos se encuentran laborando en puestos que no están relacionados en ningún sentido con su formación. Encontrando en diversas áreas a trabajadores con cualidades y características que no

responden a las verdaderas exigencias de cada puesto de trabajo, esto ocasiona una disfunción en la competencia laboral del profesional que influye directamente en su desempeño.

GRAFICO N° 04

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Podemos ver en el gráfico que sólo el 30% de trabajadores encuestados poseen alguna especialización en gestión o administración, y el 70% de ellos no posee ninguna especialización, hecho que disminuye los niveles de competencia siendo esta una característica fundamental para mejorar la formación de competencias laborales.

Percibiendo así falta de interés por el desarrollo y superación profesional, siendo causados por factores económicos, tiempo, la carencia de programas de capacitación etc., que disminuyen la competencia que influye directamente en el desempeño de trabajador.

CUADRO N° 04

COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Grupo Ocupacional	En actividades prefiere trabajar								Total	
	Individualmente		Colaborativamente		Hacer lo suyo		Apoya la decisión del grupo			
	n	%	N	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	0	0	7	78	0	0	2	22	9	100
Técnico	3	10	21	68	1	3	6	19	31	100
Auxiliar	6	29	10	47	1	5	4	19	21	100
Total	9	15	38	62	2	3	12	20	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El 62% de trabajadores prefieren trabajar en forma colaborativa (VER CUADRO N° 04) y 20% apoya las decisiones de grupo; demostrando un comportamiento adecuado frente a las diversas actividades en el trabajo,

con disposición a trabajar en equipo y perseguir objetivos comunes dentro de la institución, por otro lado el 29% de auxiliares son aquellos que presentan mayor tendencia a trabajar individualmente y el grupo de profesionales tiende a trabajar de manera colaborativa al igual que los técnicos.

Pero este tipo de comportamientos no garantiza que el trabajo en equipo y el apoyo a las decisiones estén orientadas a perseguir fines organizacionales, pudiendo darse el caso de que estos persigan intereses personales y de grupo; es por esto que se debe tener cautela y evaluar profundamente este tipo de comportamiento en el trabajo para garantizar el desempeño deseado de cada individuo.

CUADRO N° 05
GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

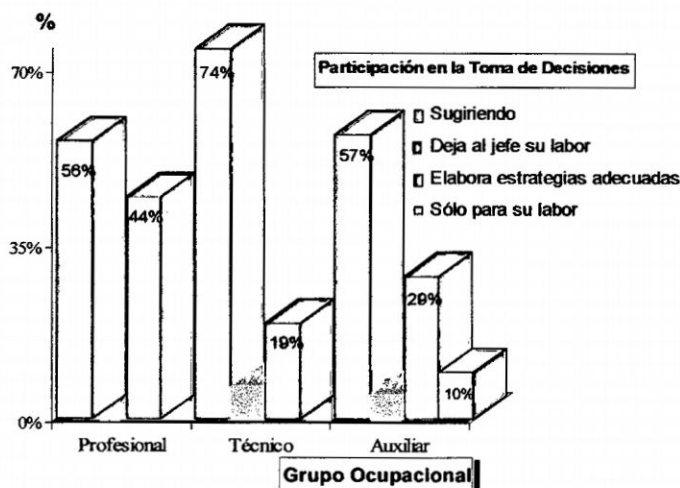
Grupo Ocupacional	Participa en la toma de decisiones								Total	
	Sugiriendo		Deja al jefe su labor		Buscando alternativas		Sólo para su labor			
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	5	56	0	0	4	44	0	0	9	100
Técnico	23	74	2	7	6	19	0	0	31	100
Auxiliar	12	57	1	5	6	29	2	10	21	100
Total	40	66	3	5	16	26	2	3	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia.

Este cuadro representa que el 66% de trabajadores participan en la toma de decisiones dando sugerencias y 26% buscando alternativas adecuadas, siendo los técnicos los que demuestran mayor participación con 74% al igual que los profesionales; si sumamos estas dos características encontramos un grado de participación alto en la toma de decisiones dentro de la institución.

Pero en la realidad universitaria priman los intereses de grupo y de personas antes de los intereses institucionales, aunque existan trabajadores que dan sugerencias y buscan alternativas que podrían ayudar a la institución estas no son tomadas en cuenta y mucho menos puestos en práctica, simplemente se toman decisiones sin considerar el impacto sobre los demás trabajadores y sobre la organización.

GRAFICO N° 05
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

CUADRO N° 06
ACTITUD EN EL TRABAJO

Grupo Ocupacional	En el trabajo prefiere								Total	
	Opinar y Sugerir		No opinar		Manten. al Margen		Adecuarse			
	N	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	8	89	0	0	0	0	1	11	9	100
Técnico	24	78	1	3	1	3	5	16	31	100
Auxiliar	13	62	1	5	0	0	7	33	21	100
Total	45	74	2	3	1	2	13	21	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El cuadro N° 06 demuestra que el 74% de los trabajadores ante una situación en el trabajo prefieren opinar y sugerir y 21% prefiere adecuarse a las diferentes situaciones, este tipo de actitudes no siempre se da bajo las condiciones mas adecuadas porque estas, tienen un sentido más conformista que flexible a los cambios, es indiferente ante nuevas situaciones que pueden ser favorable o no para su área, y cuando surgen opiniones y sugerencias por parte del trabajador, estas poco se toman en cuenta.

Por otro lado el 89% de profesionales tiene una actitud adecuada frente al trabajo dando opiniones y sugerencias, mientras que el 33% de auxiliares prefieren solo adecuarse a determinadas situaciones de trabajo. Es por esto que en la universidad poco o nada se hace para

mejorar los procesos administrativos que eleven la calidad en la atención y el servicio.

CUADRO N° 07

ACTITUD FRENTE A PROBLEMAS LABORALES

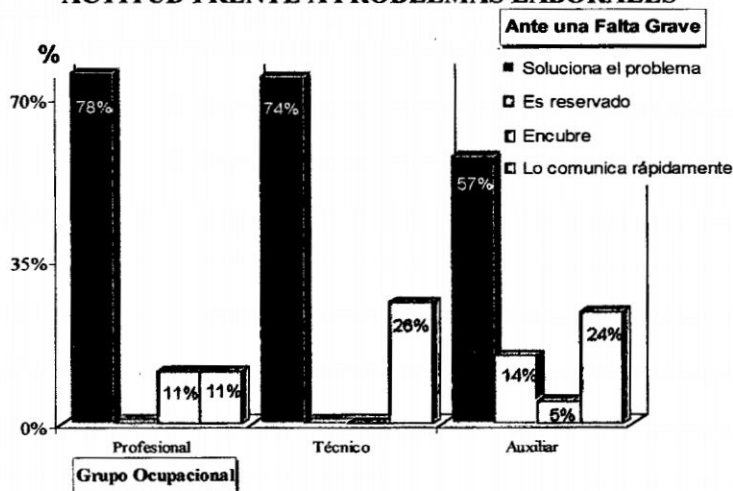
Grupo Ocupacional	Ate una falta grave								Total	
	Soluciona el problema		Es reservado		Encubre		Lo comunica rápidamente			
	N	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	7	78	0	0	1	11	1	11	9	100
Técnico	23	74	0	0	0	0	6	26	31	100
Auxiliar	12	57	3	14	1	5	5	24	21	100
Total	42	69	3	5	2	3	14	23	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Observamos en el cuadro N° 07, que 69% de trabajadores ante una falta grave dentro de su área de trabajo, optan por solucionar el problema, afirmación que no refleja la realidad, porque existen muchos factores que influyen en el actuar y en las decisiones que el trabajador pueda optar frente a hechos de esta naturaleza, notándose la pérdida de valores para actuar de acuerdo con lo que hoy se concibe como responsabilidades sociales.

GRAFICO N° 06

ACTITUD FRENTE A PROBLEMAS LABORALES



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

En tanto el 78% de profesionales tienden a solucionar el problema y 11% prefiere encubrirlos siendo notorio que estas actitudes no

conlleven a las denuncias del caso para ser sancionados; sólo el 26 de técnicos prefiere comunicar las faltas graves y 19% de auxiliares son reservados y encubridores. Todo este hecho refleja una crisis de valores donde la corrupción hoy en día está inmerso en casi todas las instancias de la administración pública.

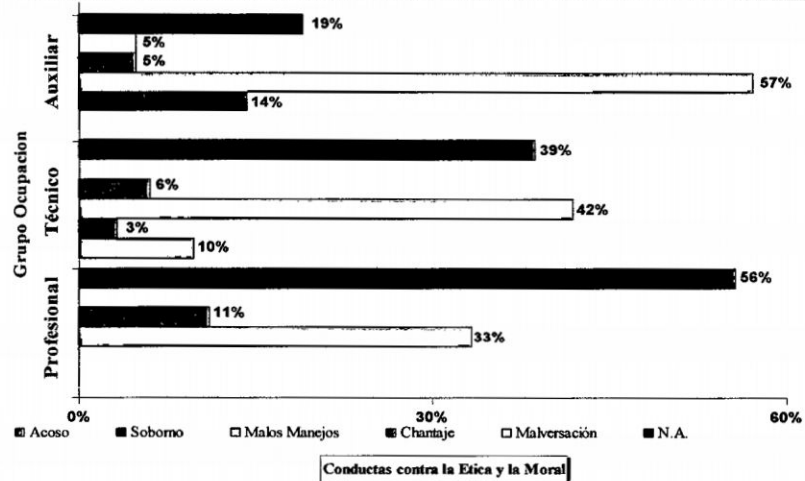
CUADRO N° 08
PERCEPCIÓN DE CONDUCTAS CONTRA LA ÉTICA Y MORAL

Grupo Ocupac.	Conductas contra la Ética y Moral												Total	
	Acoso		Soborno		Malos Manejos		Chantaj		Malversación		N.A.			
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	0	0	0	0	3	33	1	11	0	0	5	56	9	100
Técnico	3	10	1	3	13	42	2	6	0	0	12	39	31	100
Auxiliar	0	0	3	14	12	57	1	5	1	5	4	19	21	100
Total	3	5	4	7	29	46	4	6	1	2	21	34	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Al respecto en el cuadro N° 08 se observa que 46% de trabajadores perciben conductas contra los principios de ética y moral dentro de la institución, manifestado en malos manejos; siendo los auxiliares quienes manifiestan abiertamente que se dan este tipo de conductas, 13% de los trabajadores opinan que dentro de la institución se dan otros actos en contra de la ética y moral como chantajes y sobornos.

GRAFICO N° 07
PERCEPCIÓN DE CONDUCTAS CONTRA LA ÉTICA Y MORAL



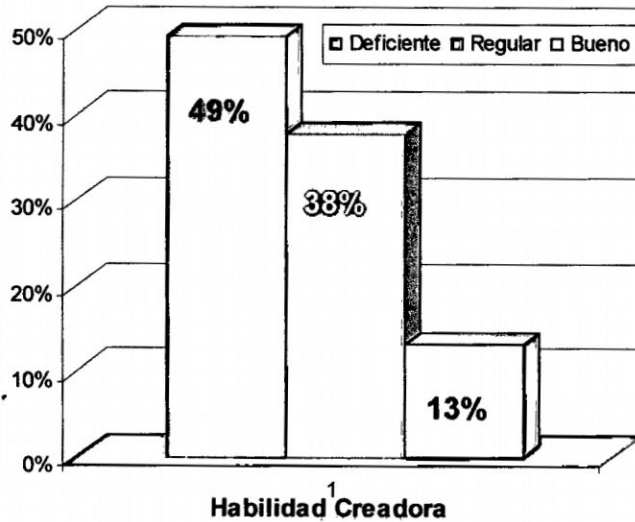
Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Los trabajadores que no responden a la pregunta y se abstienen de dar una opinión acerca de este tema son en su mayoría profesionales representados en 56%, ya sea por cuidar la imagen de la institución, por intereses creados o por temor a represalias.

Entonces, podemos notar que en la Universidad con la pérdida de valores morales de los trabajadores se viene dañando la imagen y credibilidad institucional.

GRAFICO N° 08

HABILIDAD-CREADORA



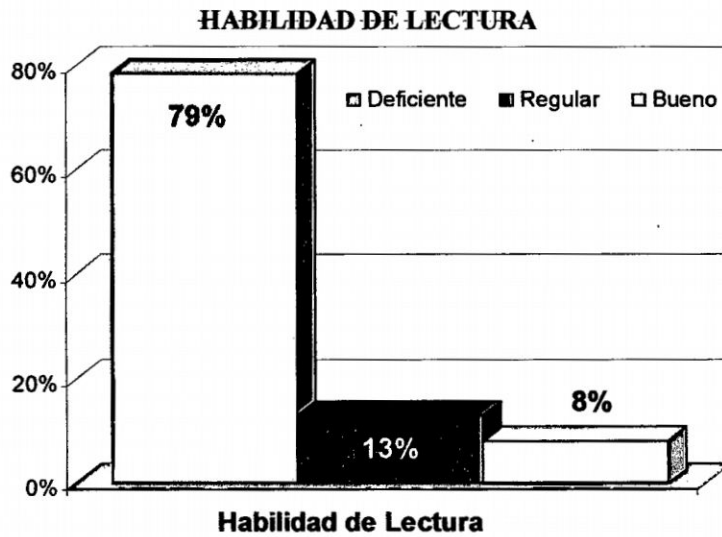
*Fuente Test
Elaboración: Propia*

El presente gráfico, representa la habilidad creativa de los trabajadores administrativos, notándose que el 49% de ellos posee de manera deficiente dichas habilidades y sólo el 13% posee un buen nivel en cuanto a la capacidad de crear nuevas formas o de resolver diversos problemas.

Evidenciando limitaciones en cuanto a la manera como generar o proponer nuevas formas de realizar trabajos o de llevar a cabo alguna actividad que requiera la aplicación de dichas habilidades permitiendo poner en práctica los conocimientos; por tanto es fundamental que

todas las habilidades poseídas interactúan entre sí para lograr mejores resultados.

GRAFICO N° 09

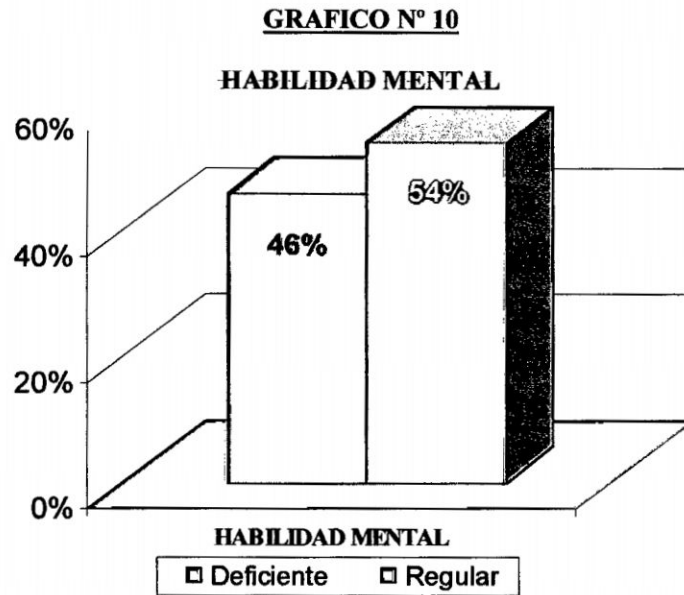


*Fuente Test
Elaboración: Propia*

Una habilidad importante a considerar es la capacidad de lectura, de comprensión y relación que todo trabajador debe poseer para su aplicación en el trabajo. Al respecto el 79% de trabajadores evaluados muestran deficiencias en cuanto a la capacidad de razonamiento verbal, sólo el 8% presentan dichas cualidades; existiendo así ciertas limitaciones en cuanto estas habilidades que son necesarias para incrementar una competencia laboral adecuada.

Por tanto el despliegue de una habilidad puede ir desde grados mínimos hasta grados cada vez mayores, debiendo así plantear el desarrollo de habilidades cuya finalidad debe facilitar que determinado tipo de habilidades alcance mayor nivel de despliegue en un individuo.

Desde esta perspectiva, cuando una habilidad evoluciona alcanzando diversos grados en su tendencia hacia lo óptimo, puede hablarse de que la evidencia de su desarrollo es el logro de niveles de competencia cada vez mayores.



Fuente Test
Elaboración: Propia

En el gráfico N° 10, se realiza una evaluación en cuanto a la habilidad mental que poseen los trabajadores de la Universidad donde, 46% de ellos muestran deficiencias, y sólo el 54% cuentan de manera regular con dichas habilidades, lo que nos hace percibir que el trabajador presenta limitaciones en la capacidad de razonamiento para la resolución de problemas de forma rápida y oportuna.

Por tanto es indispensable el desarrollo de esta habilidad porque permite poner a prueba y aplicar los conocimientos adquiridos ya sea en la vida diaria o en la realización del trabajo.

CUADRO N° 09
HABILIDADES EN EL MANEJO DE PROGRAMAS COMPUTARIZADOS

Grupo Ocupacional	Manejo de Programas Computarizados						Total	
	Buena Preparación		Poca Preparación		Sin Preparación			
	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	2	22	5	56	2	22	9	100
Técnico	14	45	11	36	6	19	31	100
Auxiliar	6	29	8	38	7	33	21	100
Total	22	36	24	39	15	25	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Observamos que el 39% de los trabajadores poseen poca preparación en cuanto al manejo de programas computarizados (VER CUADRO N° 09), al mismo tiempo un 36% tiene una buena preparación y el 25% no tienen ninguna preparación.

141422

Se puede resaltar que 78% de profesionales no poseen una adecuada preparación para el manejo de programas computarizados al igual que el 55% de técnicos y 71% de auxiliares.

Todo esto refleja que los trabajadores de la universidad poseen limitaciones de habilidades que mejoren su competencia laboral y desempeño siendo necesario el manejo de estos programas en distintas áreas, para realizar labores de manera más eficiente y oportuna.

CUADRO N° 10

HABILIDADES NUMÉRICA Y DE RACIOCINIO

Grupo Ocupacional	Habilidad numérica y raciocinio				Total	
	Si		No			
	n	%	n	%	N	%
Profesional	3	33	6	67	9	100
Técnico	10	32	21	68	31	100
Auxiliar	5	24	16	76	21	100
Total	18	29	43	71	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El cuadro N° 10 refleja notoriamente que 71% de trabajadores poseen poca habilidad numérica y de raciocinio para la solución de problemas para tal efecto se hizo una pregunta en la encuesta sobre razonamiento matemático y las respuestas obtenidas fueron negativas corroborando así dicho resultado.

Sólo el 33% de profesionales y 32% de técnicos poseen estas habilidades y el 76% de auxiliares carecen de dichas habilidades.

Se concluye por tanto que los trabajadores de la Universidad poseen limitaciones en cuanto a habilidades y capacidades aplicables al trabajo

y a la toma de decisiones ante diversas circunstancias, todo esto producido muchas veces por causa del trabajo rutinario y repetitivo que hace al trabajador incapaz de desarrollar un trabajo mental.

3.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para un mejor desempeño, el trabajador debe asumir mayor responsabilidad, tener experiencia, motivación e iniciativa, que le permitan alcanzar resultados. Además la evaluación del desempeño nos permite determinar la existencia de problemas en cuanto al desaprovechamiento del potencial de un empleado, la supervisión del personal y a las políticas de capacitación e incentivos.

Por tanto de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo se llegó a los siguientes resultados:

CUADRO N° 11

RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR

Obtiene resultados en su trabajo	Calificación del trabajo								Total		
	Excel.		Aceptable		Regular		Sin resultados		N	%	Σ%
	n	%	n	%	n	%	n	%			
Si	1	5	17	85	2	10	0	0	20	33	100
No	0	0	26	63	14	34	1	3	41	67	100
Total	1	2	43	70	16	26	1	2	61	100	100

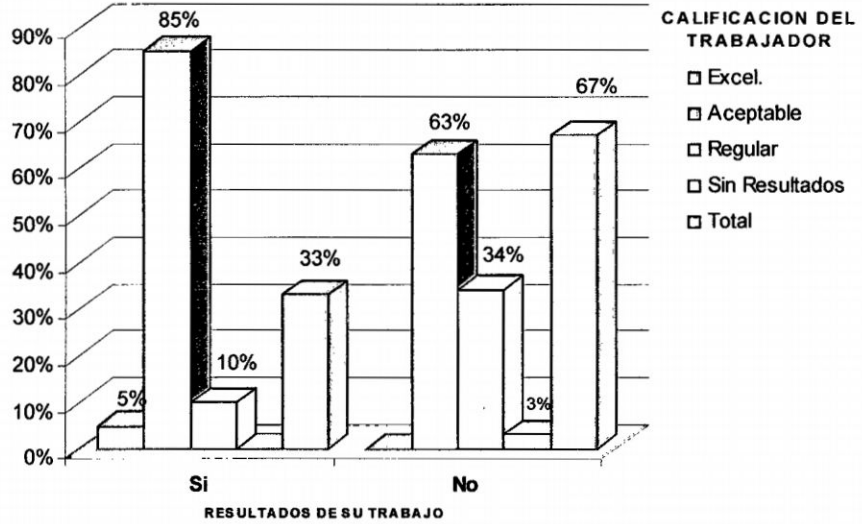
*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

Del total de trabajadores que conocen los resultados de su trabajo, el 85% lo considera en términos de aceptable; el 63% no conocen los resultados pero consideran el resultado de sus actividades rutinarias como aceptable, existiendo una falta de coherencia en las respuestas suministradas.

En consecuencia se percibe que el 67 % de trabajadores de la Universidad desconocen los resultados que se espera de su trabajo, manifestado en el poco conocimiento de las labores que realizan y en el

incumplimiento de los objetivos, por ello los trabajadores deben movilizar sus competencias aplicando sus conocimientos, habilidades para el logro de resultados laborales concretos dentro de la institución.

GRAFICO N° 11
RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

CUADRO N° 12

RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

Grupo Ocupacional	Supervisión del Jefe								Total	
	Siempre		Permanent		Eventual		Nunca			
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	2	22	0	0	6	67	1	11	9	100
Técnico	8	26	12	39	7	22	4	13	31	100
Auxiliar	5	24	8	38	8	38	0	0	21	100
Total	15	25	20	33	21	34	5	8	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

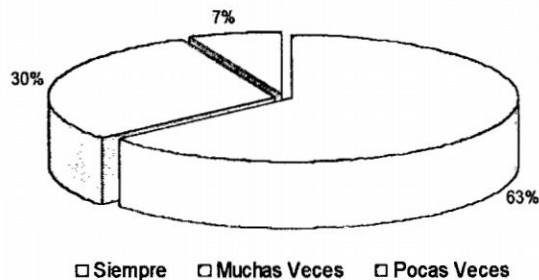
En el cuadro N° 12 se observa que 34% de trabajadores son supervisados de manera eventual por sus jefes; por lo que no hay una supervisión constante que ayude a mejorar el desempeño, por ello, el trabajador debe demostrar responsabilidad y dedicación al trabajo sin necesidad de control para ejercer sus funciones, dándole confianza y seguridad en sus actos.

El 67% de profesionales considera que existe una supervisión eventual en el trabajo, 39% de técnicos una supervisión permanente y 38% de auxiliares considera una supervisión eventual. Sólo el 8% de los trabajadores consideran que no existe supervisión en el trabajo.

Al respecto notamos que el grado de responsabilidad, que valora y obliga al trabajador para cumplir con los deberes de su función, sin la necesidad del control permanente, no se refleja en la realidad ya que la poca supervisión se da por motivos de desinterés de los jefes frente al desempeño de sus trabajadores y que generalmente realizan supervisión sólo cuando existe necesidad de cumplir con los trabajos atrasados.

GRÁFICO N° 12

RESPONSABILIDAD POR TRABAJOS ENCOMENDADOS



*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

El gráfico N° 12 representa el grado de responsabilidad del personal administrativo en cuanto al cumplimiento de los trabajos encomendados conforme a las exigencias requeridas, 63% de trabajadores manifiestan entregar siempre sus trabajos encomendados, pero actualmente no se perciben resultados, ni eficiencia en los servicios que presta la Universidad, sin embargo si el trabajo fuera realizado de manera oportuna, el tiempo de duración de los diversos procesos y trámites administrativos no serian tan engorrosos ,ni burocráticos.

CUADRO N° 13**RESPECTO POR LAS LEYES Y NORMAS INSTITUCIONALES**

Grupo Ocupacional	Respeto Leyes y Normas				Total	
	Si		No			
	N	%	n	%	N	%
Profesional	5	56	4	44	9	100
Técnico	22	71	9	29	31	100
Auxiliar	13	62	8	38	21	100
Total	40	66	21	34	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

En el cuadro N° 13 se observa que 66% de trabajadores encuestados responden afirmativamente a la pregunta si se respetan las leyes y normas en las acciones institucionales, en tanto, 44% de profesionales consideran que en la universidad no se respetan la Leyes y Normas, seguido del 38% de auxiliares y 29% de técnicos.

Pero sin embargo se percibe el incumplimiento de las leyes y normas establecidas en la institución, ya sea por el desconocimiento de los documentos de gestión y operativos o por la búsqueda de poder y beneficios personales.

CUADRO N° 14**CAPACITACIONES LABORALES**

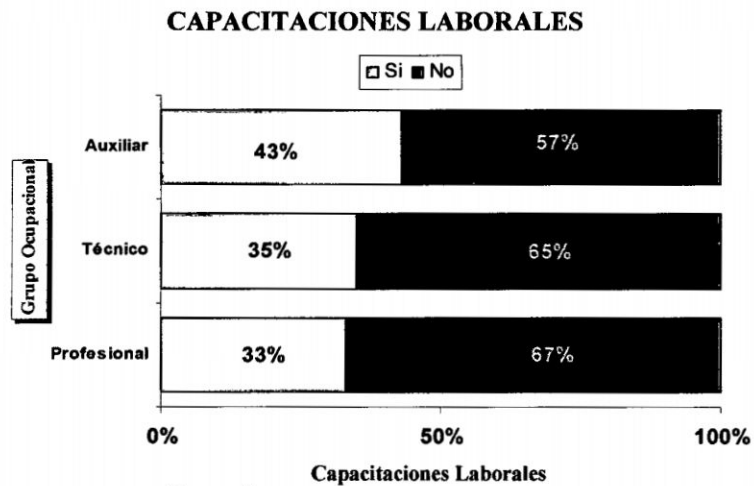
Grupo Ocupacional	Capacitaciones				Total	
	Si		No			
	N	%	n	%	N	%
Profesional	3	33	6	67	9	100
Técnico	11	35	20	65	31	100
Auxiliar	9	43	12	57	21	100
Total	23	38	38	62	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Del cuadro N° 14 se puede apreciar que del total de profesionales sólo 33% se capacitan, 35% de técnicos también lo hacen y lo mismo ocurre con los auxiliares en 43%.

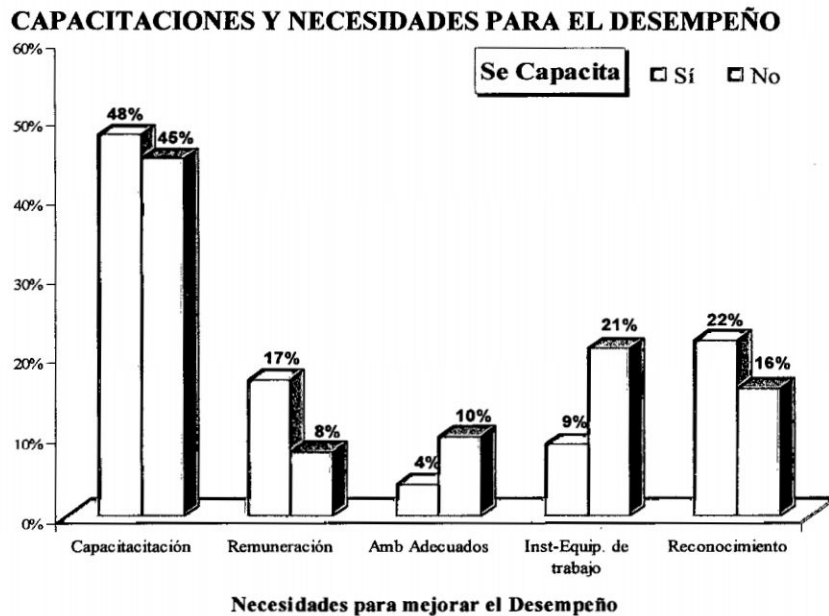
En términos globales se obtiene un preocupante 62% de trabajadores que no se capacitan y sólo el 38% lo hace, siendo los profesionales quienes menos se capacitan; demostrando que los trabajadores no se preparan ni se actualizan constantemente ocasionando el bajo rendimiento y la poca preocupación por mejorar su Competencia laboral.

GRAFICO N° 13



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

GRAFICO N° 14



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Observamos en el gráfico N° 14 que el 45% de trabajadores que no se capacitan manifiestan que para mejorar su desempeño necesitan mayores programas de capacitación, reflejando así que la institución no brinda programas de capacitación acorde a los requerimientos de cada área y que los trabajadores carecen de iniciativa propia por superarse profesionalmente.

Otro aspecto importante es que el 16% de trabajadores manifiestan, que para poder mejorar su desempeño las labores realizadas deben ser reconocidas empezando por sus jefes inmediatos y por la misma institución.

En tanto se puede concluir que los resultados que se obtienen por la falta de satisfacción afectan el rendimiento en la institución y producen un deterioro en la calidad del entorno laboral disminuyendo el desempeño, incrementando el nivel de quejas y el ausentismo.

CUADRO N° 15

CAPACITACIÓN -RESULTADOS EN EL TRABAJO.

Capacitación	Resultados del trabajo								Total	
	Excelente		Aceptable		Regular		Sin Resultados			
	n	%	n	%	n	%	N	%	N	%
Sí	0	0	20	33	2	3	1	2	23	38
No	1	2	23	37	14	23	0	0	38	62
Total	1	2	43	70	16	26	1	2	61	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

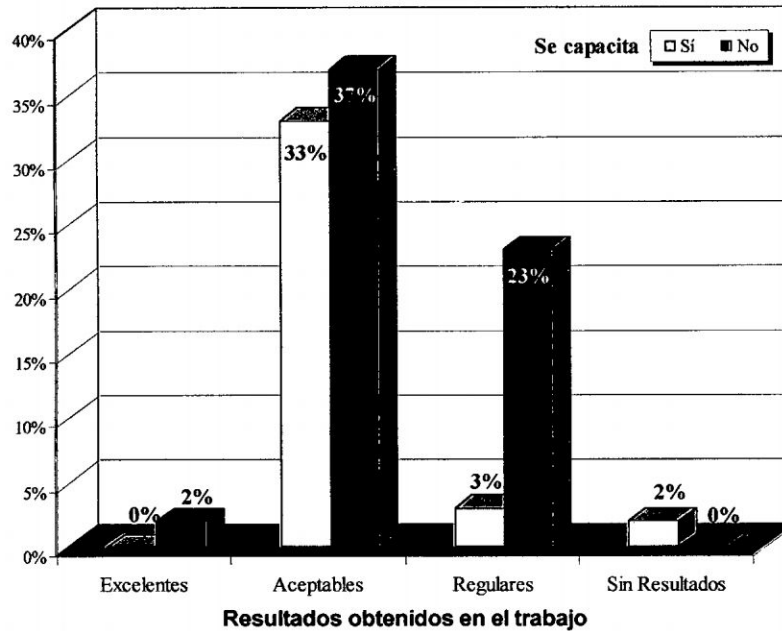
Del 70% de encuestados que perciben el resultado de su trabajo en términos de aceptable, sólo 33% se capacitan notándose la falta de aplicabilidad de los conocimientos obtenidos en las capacitaciones hacia el trabajo que realizan. El 23% no realiza capacitaciones y considera los resultados de trabajo como regular (VER.GRAFICO N° 15).

En tanto se puede concluir que no se está adquiriendo los conocimientos necesarios para su aplicabilidad en el trabajo y para la

obtención de resultados, además que no están dirigidas a cubrir las necesidades de las áreas en las cuales se desempeñan porque la capacitación debe enfocarse a mejorar el desempeño laboral.

GRAFICO N° 15

CAPACITACIÓN -RESULTADOS EN EL TRABAJO.



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

CUADRO N° 16

EXPERIENCIA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

Grupo Ocupacional.	Tiempo que labora (Años)										Total	
	1 a 5		5 a 10		10 a 15		15 a 20		20 a más			
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	2	22	3	34	2	22	1	11	1	11	9	100
Técnico	13	42	7	22	3	10	1	3	7	23	31	100
Auxiliar	17	81	0	0	0	0	2	10	2	9	21	100
Total	32	53	10	16	5	8	4	7	10	16	61	100

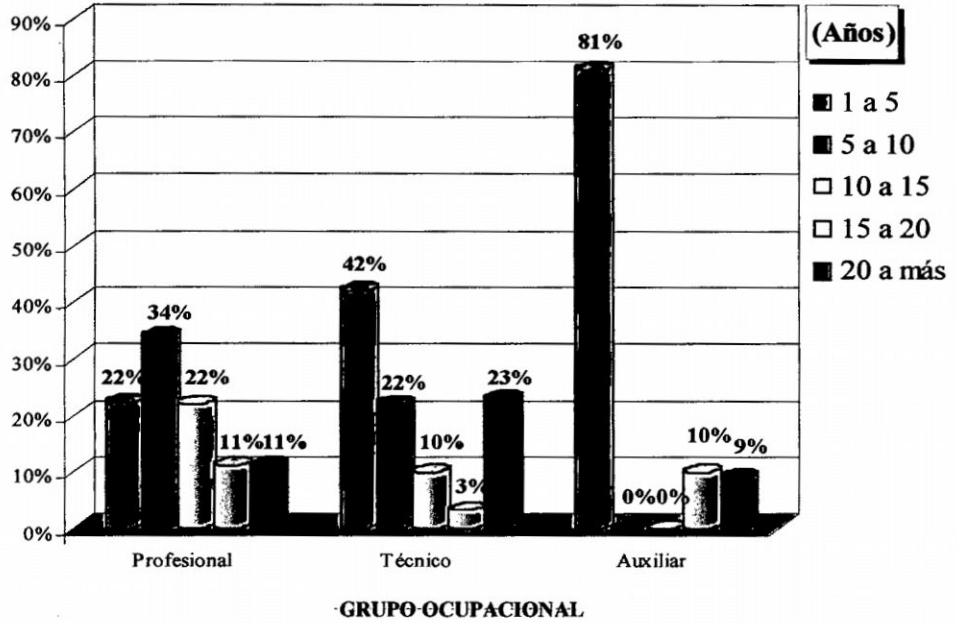
Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

De este cuadro se puede deducir que el 53% son trabajadores con poca experiencia dentro de la Universidad, notándose una participación mayoritaria de trabajadores nuevos, este factor influye significativamente en el desempeño individual, incrementando el tiempo de adiestramiento y de sociabilización dentro de la institución.

Además la falta de experiencia limita desarrollar nuevos conocimientos que pueden ser adquiridos a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

GRÁFICO N° 16

EXPERIENCIA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

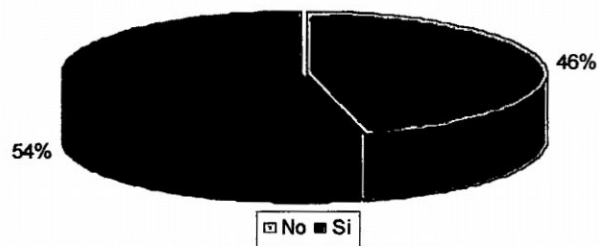


Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Notándose que el 81% de auxiliares representa al mayor grupo de trabajadores que vienen laborando recientemente en la universidad entre 1 a 5 años y 23% de técnicos son el grupo mayoritario que viene laborando más de 20 años en la institución.

GRÁFICO N° 17

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN CARGOS DESEMPEÑADOS



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

En este gráfico se puede notar que 54% de trabajadores afirma tener experiencia en cuanto al desempeño en otros cargos y 46% manifiesta no tener experiencia; deduciendo así que existen programas de Desplazamiento de personal que se basan en criterios poco adecuados como rotaciones por mal desempeño, por favoritismo y/o conflictos personales.

Por tanto dicha experiencia adquirida no contribuye realmente a mejorar e innovar los procesos que permitan al trabajador adquirir nuevas habilidades.

CUADRO N° 17

LOGROS SIGNIFICATIVOS EN EL TRABAJO

Grupo Ocupacional	Tiene logros significativos				Total	
	Si		No			
	N	%	N	%	N	%
Profesional	5	56	4	44	9	100
Técnico	17	55	14	45	31	100
Auxiliar	11	52	10	48	21	100
Total	33	54	28	46	61	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

Observamos en este cuadro que el 54% de trabajadores encuestados afirman tener logros significativos en el trabajo, siendo esta afirmación poco veraz, debido a que mucho de estos trabajadores no conocen suficientemente la función que realizan y los resultados que se esperan de su trabajo, todo es ocasionado por la falta de trabajo basado en objetivos que dirijan los esfuerzos y recursos de la institución.

CUADRO N° 18

TIEMPO QUE LABORA Y LOGROS EN EL TRABAJO

Logros	Tiempo que labora en la institución										Total		
	1 a 5		5 a 10		10 a 15		15 a 20		20 a más				
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	Σ%
SI	16	49	5	15	2	6	2	6	8	24	33	54	100
NO	16	57	5	18	3	11	2	7	2	7	28	46	100
Total	32	53	10	16	5	8	4	7	10	16	61	100	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

En este cuadro podemos observar que 57% de los trabajadores que viene laborando de 01 a 05 años en la universidad supieron manifestar que no tuvieron logros significativos durante el desarrollo de su carrera profesional dentro de la Universidad, 18% que cuenta con 5 a 10 años de servicio describe de igual manera.

En términos generales 54% representa a la mayoría de trabajadores que describieron sus logros en el trabajo , y 46% son aquellos trabajadores que no describieron sus logros, deduciendo que estos últimos no tienen suficiente experiencia, ya que esta variable no solamente considera los años de servicio sino abarca todos los aportes que pudiere alcanzar durante esos años; además se resalta que el 49% de los trabajadores, que consideran tener logros en el trabajo, tienen sólo de 01 a 05 años de servicio pudiendo deducirse que muchos de ellos confunden el obtener logros y alcanzar resultados debido al desconocimiento de metas y objetivos institucionales.

CUADRO N° 19

INICIATIVA DE CAMBIO Y BÚSQUEDA DE IDEAS Y PROCESOS INNOVADORES

Propone opciones de cambio	Busca ideas y procesos innovadores						Total		
	Siempre		Muchas veces		Pocas veces		N	%	Σ%
	N	%	N	%	n	%			
Si	30	71	9	22	3	7	42	69	100
No	7	37	10	53	2	10	19	31	100
Total	37	61	19	31	5	8	61	100	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

En el cuadro N° 19, el 71% de encuestados dicen proponer opciones de cambio manifiesta que siempre tiene iniciativa y buscan ideas y procesos innovadores, pero del 61% solo 37% que dicen buscar “siempre” ideas innovadoras, no proponen opciones de cambio encontrándose contradicciones en las respuestas suministradas debido a que debe existir una relación entre ambas afirmaciones, considerándolos por ende como trabajadores que tienen limitaciones de iniciativa en el trabajo que impiden mejorar su rendimiento.

Vale aclarar que la ejecución y puesta en marcha de estas propuestas van a depender de otros factores, básicamente del apoyo y de las políticas de la institución.

CUADRO N° 20

MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Grupo Ocupac.	Que necesita para mejorar su desempeño										Total	
	Capacitac.		Remun. Altas		Ambient Adec.		Instrum. y Equipos de trabajo		Reconoc Laboral			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	4	45	0	0	1	11	2	22	2	22	9	100
Técnico	18	58	2	7	0	0	5	16	6	19.	31	100
Auxiliar	6	29	5	24	4	19	3	14	3	14	21	100
Total	28	46	7	12	5	8	10	16	11	18	61	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

Este cuadro es de suma importancia porque permite evaluar cuales son las necesidades reales de los trabajadores para la adquisición de nuevas competencias que mejoren su desempeño; el 46% de los trabajadores de la Universidad manifiestan que la capacitación es un factor importante para incrementar sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, además podemos resaltar que el 18% manifiestan que el reconocimiento por su labor sería un factor importante que estimule e incentive el desempeño.

En un análisis individual, el 58% de técnicos manifiestan que para mejorar el desempeño necesitan de mayor capacitación al igual que el grupo profesional con 45% y 24% de auxiliares opinan que las remuneraciones son un factor importante para mejorar el desempeño laboral.

Sin embargo la baja y casi nula posibilidad de progreso y desarrollo que se brinda a los trabajadores origina en ellos la falta de motivación que le permitan trabajar con ambiciones y propósitos. Así mismo podemos decir que el sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral, si se reconoce la buena labor

de un empleado, este se sentirá muy motivado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño.

CUADRO N° 21

GRADO DE MOTIVACION SEGÚN SATISFACCION EN EL TRABAJO

Nivel Ocupacional	La satisfacción por su trabajo						Total	
	Aceptable		Poco Aceptable		Inaceptable			
	n	%	n	%	n	%	N	%
Profesional	6	67	3	33	0	0	9	100
Técnico	26	84	5	16	0	0	31	100
Auxiliar	8	38	12	57	1	5	21	100
Total	40	65	20	33	1	2	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Observamos en este cuadro que 65% de trabajadores encuestados tiene un grado de satisfacción aceptable frente al trabajo que realiza, demostrando así tener una actitud positiva en sus distintas facetas en grado mayor o menor debido a que las condiciones económicas actuales no permiten que estos tengan acceso a diversas posibilidades de superación profesional, pero encontramos también 35% de trabajadores insatisfechos con el trabajo, concluyendo que existen grupos que difieren en cuanto al grado de satisfacción obtenidos en aspectos específicos como reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, políticas institucionales etc.

Asimismo el 84% de técnicos se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan dentro de la institución y 62% de auxiliares consideran que no alcanzan un grado de satisfacción aceptable.

CUADRO N° 22

CONOCIMIENTO DE DOCUMENTOS NORMATIVOS

Conoce documentos normativos	Total	%
Si	50	82
No	11	18
Total	61	100

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

En este cuadro se puede apreciar que 82% de los trabajadores de la Universidad, manifiestan conocer los documentos normativos y de gestión, pero es preocupante que haya un 18% de trabajadores que manifiestan no conocer dichos documentos que deben regir y conducir su accionar dentro de la institución para el logro de los fines y objetivos; notándose así desinterés del personal y falta de difusión de dichos documentos por parte de la institución.

CUADRO N° 23

**PERCEPCIÓN SOBRE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTOS
NORMATIVOS**

DOCUMENTOS NORMATIVOS QUE NO SE CUMPLEN	Total	%
Estatuto Univ.	6	10
MOF	12	19
ROF	1	2
CAP	8	13
TUPA	6	10
Otros	9	15
No sabe	19	31
Total	61	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

En este cuadro N° 23, se recoge la opinión de los trabajadores acerca de que si en la Universidad se cumplen los documentos normativos, de donde, podemos apreciar que 31% no supieron dar una opinión porque se mostraron reservados, desconfiados ante la pregunta; o por desconocimiento de dichas normas y 19% manifiesta que uno de los documentos que menos se cumple es el Manual de Organización y Funciones.

3.2.3. EVALUACIÓN SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS.

CUADRO N° 24
DESEMPEÑO - PREPARACIÓN

Desempeño	Preparación				Total	
	Adecuada Prepar.		Poca Prepar.			
	n	%	n	%	N	%
Bueno	4	3	4	2	8	5
Regular	24	15	103	65	127	80
Pésimo	0	0	24	15	24	15
Total	28	18	131	82	159	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

En el cuadro N° 24 el 80% de encuestados opinan que los trabajadores de la universidad tienen un desempeño regular donde 65% de ellos manifiesta que se debe a la poca preparación influyendo en el rendimiento dentro de la institución, sólo 18% de encuestados opinan que los trabajadores están adecuadamente preparados. De este análisis podemos reafirmar la importancia que tiene la formación de competencias laborales como factor influyente para el logro de un desempeño adecuado.

CUADRO N° 25

CONDUCTA DEL TRABAJADOR

Conducta	N	%
Excelente	4	2
Buena	8	5
Regular	117	74
Pésima	30	19
Total	159	100

*Fuente: Encuestas
Elaboración Propia*

En relación a la conducta de los trabajadores, un 74% de los usuarios perciben una conducta regular frente a la atención que se brinda en las distintas áreas de la institución y un 19% califica la conducta de los trabajadores como pésimo, concluyendo que un alto porcentaje de los trabajadores de la universidad poseen conductas inadecuadas en la prestación de servicios.

CUADRO N° 26
RAZONES PARA EL MAL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

Razones	N	%
Poco Conocimiento	41	26
Poca Formación Académica	44	28
Poca Disponibilidad para Trabajar	43	27
Poca Experiencia	7	4
Poca Motivación	18	11
Irresponsabilidad	6	4
Total	159	100

*Fuente: Encuestas
 Elaboración Propia*

En este cuadro a la pregunta sobre las razones del mal desempeño de los trabajadores de la universidad, la gran mayoría de los usuarios, representado en un 28%, perciben que estos poseen poca formación académica; lo que se traduce en malos resultados que no permiten alcanzar las metas y objetivos trazados. La poca disponibilidad para el trabajo, el bajo conocimiento de sus funciones y la falta de motivación son también razones significativas por las cuales el trabajador no consigue el desempeño esperado.

3.2.4. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS JEFES DE ÁREA POR EL MÉTODO CUALICUANTITATIVO

Durante el trabajo de campo de la investigación se realizó una entrevista a los Jefes de la Universidad escogidos al azar en las diferentes dependencias administrativas, haciendo uso de 15' minutos como tiempo promedio para cada caso.

Este método nos permite asignar valores numéricos a las variables cualitativas, a los indicadores y a diferentes aspectos que se puedan evaluar. De igual manera nos abre un amplio horizonte del manejo matemático en las esferas del estudio de características cualitativas, generales y hasta abstractas. El uso de letras en la evaluación (Escala Literal "A", "B", "C") y la codificación correspondiente de una manera natural y directa nos lleva a una evaluación integral que permite tratar

simultáneamente los dos tipos de evaluaciones totalmente diferentes:
La evaluación cualitativa y cuantitativa

La evaluación para este caso se realizó asignado a cada categoría puntuaciones en una escala valorativa de 0-1-2-3, o una escala valorativa dicotómica de 0-3, según sea el caso sujeto a evaluación, obteniendo un promedio en base al número de categorías; el resultado obtenido será ubicado dentro de los rangos establecidos, en donde "A" representa a un rango menor a 0.5, "B" con un rango de 0.5 a 2.5 y "C" con un rango mayor a 2.5.

La finalidad fue evaluar la competencia laboral y desempeño utilizando el método cualicuantitativo de donde se obtuvo los siguientes resultados:

a) COMPETENCIA:

CUADRO N° 27

EVALUACIÓN A LOS JEFES DE ÁREA DE LA UNSCH

COMPETENCIA	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA									
		CASOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BÁSICAS	Conoce su función	0	3	3	3	0	0	0	0	3	3
	Nivel de Formación	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
	Especialización en Gestión o Adm.	0	3	3	0	0	3	0	0	0	3
GENÉRICAS	Valores ético moral	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
	Aplicación de nuevas formas de trabajo	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
ESPECÍFICAS	Manejo de equipos computarizados	0	0	2	1	0	1	0	1	2	2
		0.3	1.3	2.8	1.0	0.3	1.0	0.3	0.3	2.2	1.7
		A	B	C	B	A	B	A	A	B	B

MB: Muy Buena = 3	Valoración
B: Buena = 2	
R: Regular = 1	
D: Deficiente = 0	
SI: = 3	Valoración dicotoma
NO = 0	

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

- A: $x < 0.5$: Carece de cualidades generadoras de Competencia Laboral
 B: $0.5 < X < 2.5$: Esta en proceso de adquisición de Competencia Laboral.
 C: $x > 2.5$: Posee Competencia Laboral en un nivel Aceptable.

- Los Jefes que obtuvieron la calificación "A" carecen de cualidades generadoras de competencia laboral que hacen deficiente su

desempeño, porque hay una crisis de valores y carencia de habilidades para desarrollar formas de trabajo, además que no tienen la formación académica adecuada para el cargo que están desempeñando actualmente.

- Los Jefes que alcanzaron la calificación “B” se encuentran en un proceso de adquisición de competencia laboral siendo necesario mejorar sus habilidades, desarrollar su nivel de formación o especialización en gestión.
- La calificación “C” fue obtenida en número minoritario por los Jefes de áreas de la Universidad, quienes poseen competencia laboral, es decir una formación adecuada para el cargo.

b) DESEMPEÑO:

CUADRO N° 28

EVALUACIÓN A LOS JEFES DE ÁREA DE LA UNSCH

DESEMPEÑO	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA									
		CASOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESULTADOS	Conoce resultados esperados de su área	2	1	1	0	0	0	1	0	1	1
RESPONSABILIDAD	Asume responsabilidades	0	0	3	0	3	0	0	3	3	0
EXPERIENCIA	Tiene logros significativos	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
INICIATIVA	Crea nuevas técnicas de trabajo	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
MOTIVACIÓN	Grado de satisfacción del trabajo	0	1	1	2	1	2	0	1	1	1
		0.4	0.4	2.2	0.4	0.8	0.4	0.2	0.8	1.6	0.4
		A	A	B	A	B	A	A	B	B	A

MB: Muy Buena = 3	Valoración
B: Buena = 2	
R: Regular = 1	
D: Deficiente = 0	
SI: = 3	Valoración dicótoma
NO = 0	

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

A: $x < 0.5$: Se encuentra desempeñándose insatisfactoriamente.

B: $0.5 < X < 2.5$: Viene Adquiriendo capacidades que permiten mejorar su desempeño.

C: $x > 2.5$: Posee capacidades para desempeñarse satisfactoriamente.

- Los jefes que obtuvieron la calificación “A” se desempeñan insatisfactoriamente porque carecen de, iniciativa para la creación de nuevas técnicas de trabajo, de experiencia basada en logros significativos, además que desconocen los resultados que se espera de su trabajo,.

- La calificación “B” demuestra que el trabajador viene adquiriendo capacidades que permiten mejorar su desempeño, siendo necesario incrementar el grado de responsabilidad y motivación para la satisfacción en el trabajo.

c) **PERCEPCIÓN DE LOS JEFES SOBRE LOS TRABAJADORES:**

En la entrevista a los jefes de áreas de la Universidad, la opinión acerca de la competencia laboral y el desempeño de sus trabajadores es la siguiente:

CUADRO N° 29

PERCEPCIÓN DE LOS JEFES -TRABAJADORES

INDICADORES	DETALLES	ESCALA VALORATIVA									
		Unidades y/o Áreas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONOCIMIENTO	Conocimiento de Funciones	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
COMPORTAMIENTO	Frente al trabajo	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1
VALORES	Ético y moral	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
RESPONSABILIDAD	En el trabajo encomendado	1	1	1	1	2	2	2	1	2	0
RESULTADOS	Logro de metas en el trabajo	0	2	0	0	2	1	1	0	2	1
MOTIVACIÓN	Se encuentran motivados	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0
INICIATIVA	Grado de Iniciativa	0	1	0	0	2	2	1	2	2	0
		0.3	0.9	0.4	0.4	1.4	2.0	1.6	1.4	1.4	0.4
		A	B	A	A	B	B	A	B	A	A
MB: Muy Buena = 3	Valoración										
B: Buena = 2											
R: Regular = 1											
D: Deficiente = 0											
SI: = 3	Valoración Dicotómica										
NO = 0											

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

A: $x < 0.5$: Carece de cualidades generados de competencia laboral originando un desempeño insatisfactorio.

B: $0.5 < X < 2.5$: Esta en proceso de la adquisición de Competencia laboral que permite mejorar su desempeño.

C: $x > 2.5$: Posee Competencia Laboral en un nivel aceptable para desempeñarse satisfactoriamente.

- Que la mayoría de trabajadores de la Universidad que obtuvieron la calificación “A”, carecen de cualidades de competencia laboral consideradas como indicadores en el cuadro N° 29 originando un desempeño insatisfactorio debido a la ausencia de valores y motivación en el trabajo.

- Otra parte significativa de trabajadores que obtuvieron la calificación “B”, se encuentran en un proceso de adquisición de competencia laboral que permite mejorar su desempeño que se da por el desarrollo en los niveles de formación, responsabilidad, comportamiento frente al trabajo e iniciativa.

3.3. PROPUESTAS BÁSICAS PARA MEJORAR LA COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL

- a) En aspectos de Conocimientos.-** La institución debe realizar pruebas de conocimiento a los trabajadores administrativos, orientados a la evaluación cultural, de ingenio y capacidad en forma periódica, estableciendo nuevos métodos como test de conocimientos y habilidades, pruebas de razonamiento, de esta manera se estimulará al empleado a capacitarse y ampliar las horas dedicadas a su preparación, para lo cual es indispensable realizar buenos procesos de selección de personal.

También es necesario dar instrucción periódica al trabajador sobre aspectos teóricos, como prácticos de la labor que realiza en cooperación conjunta entre las direcciones y los mismos trabajadores.

- b) En aspectos de Formación.-** Los trabajadores administrativos deben poseer un adecuado grado de formación y este debe estar relacionado con el puesto en el cual se desempeñan, para lo cual se debe mejorar constantemente los procesos de capacitación y desplazamiento del personal apoyado en la competencia que el trabajador posee; realizando un mejor análisis y evaluación sobre sus habilidades y destrezas, experiencia, especializaciones realizadas, a cargo de los jefes inmediatos y de la oficina de personal.
- c) En aspectos de Comportamiento.-** Se debe establecer patrones de comportamiento dentro de la institución, difundiendo exhaustivamente

las reglas para su conocimiento y cumplimiento, que busquen mejorar la disciplina en el trabajo, respeto por las normas y políticas organizacionales.

La institución debe estimular a los trabajadores otorgando diplomas, cartas de felicitación, reconocimientos, en base a los resultados y méritos obtenidos, identificación institucional, puntualidad etc. que ayuden a obtener una respuesta favorable del trabajador frente a las diferentes circunstancias en el trabajo.

De igual manera se debe dar valor a la labor que el trabajador realiza, dándole un grado razonable de seguridad en el empleo junto con la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional y personal.

- d) En aspectos de Valores.-** Deben tomarse medidas que garanticen el cumplimiento de las normas dentro de la institución estableciendo mecanismos de control con sanciones más estrictas a los trabajadores que incurran en prácticas inmorales, haciéndolos responsables de sus acciones. Esto significa que se les debe retirar privilegios y beneficios y aplicar las sanciones correspondientes.

Además debe impartirse formalmente cursos de ética para los programas de desarrollo administrativo estableciendo lineamientos éticos y explicando la importancia que ello representa.

Instaurar controles realizando con frecuencia auditorias no previstas para la detección de actos ilegales o inmorales.

- e) En aspectos de Habilidades.-** Implementar talleres de manejo en sistemas computarizados a cargo de la Oficina de Sistemas y Computo para capacitar a todo el personal que lo requiera, sirviendo para mejorar el desempeño, la empleabilidad e incrementar la competencia laboral. Se debe desarrollar programas de capacitación de acuerdo a las

necesidades de cada área de trabajo que permitan mejorar las capacidades del recurso humano y su rendimiento laboral, con el apoyo constante de profesionales de las distintas especialidades requeridas como por ejemplo: capacitación en planificación, racionalización, administración de personal, etc.

- f) En aspectos de Resultados.-** Elaborar planes de trabajo, estableciendo objetivos de corto plazo en cada área de trabajo los cuales deben ser revisados conjuntamente con los jefes inmediatos y los trabajadores, debiendo ser evaluados los resultados en comparación con los objetivos que se hallan trazado.

Evaluar las necesidades y la calidad de los servicios que actualmente brinda la institución, rediseñando y automatizando procedimientos que permitan precisar y agilizar la labor administrativa.

CONCLUSIONES

1. Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, poseen bajos niveles de competencia laboral debido a que los factores que lo componen influyen significativamente en el desempeño, notándose que 47% de ellos no se desempeñan en cargos que estén acorde con su formación, el 66% de trabajadores no conocen adecuadamente sus funciones y 70% no poseen ninguna preparación en gestión, ni especialización que son cualidades necesarias cuando se ejerce un alto grado de responsabilidad en el trabajo.
2. Las actitudes y el comportamiento de los trabajadores no favorecen la formación de competencias laborales óptimas, donde el 66% manifiesta participar en la toma de decisiones dando sugerencias para mejorar los procesos y formas de trabajo, pero los intereses de grupo no permiten la participación activa de los trabajadores en los problemas institucionales disminuyendo el compromiso y la identificación del trabajador con su trabajo y la institución.
3. La poca motivación brindada a los trabajadores, repercute en los resultados de su trabajo, haciéndolos poco eficientes debido a la falta de incentivos institucionales y a la restringida oportunidad de desarrollo.
4. No existen lineamientos de políticas y programas de capacitación de personal, debido a la limitada asignación presupuestal, la poca importancia que se da al desarrollo de las capacidades de los recursos humanos así como falta de interés del personal, realidad que se da, ya que sólo 38% de los trabajadores se capacitan.
5. Existe deficiencias en los procesos de selección y evaluación del personal, debido a que se da poca importancia a los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo, a los requerimientos esenciales que debe cubrir un candidato; por el contrario los errores cometidos en estos procesos se deben a favores y conveniencias de grupos que intervienen y mellan la eficiencia y eficacia que en cada puesto de trabajo debe existir.

6. El 27% de usuarios opinan que las razones del mal desempeño del trabajador se debe al poco conocimiento de funciones, deficiencias en la formación académica y la falta de disponibilidad para el trabajo.
7. No se presentan las condiciones favorables para un clima organizacional apropiado y la falta de equipos y redes telemáticas no permiten el desarrollo de la competencia laboral para el logro de un desempeño satisfactorio.

RECOMENDACIONES

1. Se deben mejorar los criterios de selección, evaluación y desarrollo del personal para dotar a la Universidad del personal calificado y apto para cada uno de los puestos de trabajo.
2. Evitar posibles disfunciones entre la formación del trabajador y el puesto que ocupa realizando de manera adecuada los procesos de desplazamiento de personal.
3. Se debe infundir en el trabajador a través de charlas y programas de concientización la importancia del compromiso de este con la institución, elevando la calidad humana y de grupo que dirijan sus actitudes y comportamientos en base a las políticas y objetivos institucionales.
4. Para mejorar el desempeño y la calidad de servicio, la Universidad debe brindar el soporte humano, de datos, de software, hardware y de redes adecuados para un sistemas de información gerencial, que disemine la información oportuna y adecuada, apoyando a la toma de decisiones y mejorando los procesos en la organización.
5. Se debe establecer programas de incentivos motivacionales dirigidos a reconocer la labor del trabajador mediante incentivos económicos, materiales, sociales y dando importancia a la dignidad de la persona que significa respeto sin importar el puesto que ocupa dentro de la institución, junto con la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional y personal.
6. De igual manera existe la necesidad de dar mayor capacitación pues 46% de trabajadores, así lo considera; esto permitirá incrementar los conocimientos, habilidades, actitudes y afianzar valores que mejoren la competencia laboral y el desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. **SPENCER, JR. MCCLELLAND D. AND SPENCER S. M.1** Competency Assessment Methods. History and State of The Art. 1,994.
2. **WHITEAR, GREG.** Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología. 1,994
3. **CARPIO, JOSÉ ALBERTO** Evaluación del Desempeño de 4ta Generación. Pág. 3.
4. **SPENCER, LYLE; MCCLELLAND, DAVID.** Competency Assessment Methods: History and State of the Art.1994
5. **BUNK G.P.** La transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento en la RFA. Cedefop Alemania.1994.
6. **INEM.** Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional.1995
7. **MERTENS, LEONARD** Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo : Cinterfor, 1996.
8. **GONCZI, ANDREW; ATHANASOU, JAMES.** Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.
9. **CONOCER.** La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
10. **DUCCI, MARÍA ANGÉLICA** El Enfoque de la Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional en: Formación Basada en Competencia Laboral. Pág. 44 Montevideo. 1997

- 11. MARELLI. ANNE.** Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999.
- 12. EDGAR BARRIOS G.** Gestión de las Competencias Aplicación de las Competencias Laborales. Guatemala 2000 Pág 21.
- 13. IBARRA, AGUSTÍN.** Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/ OIT Pag No. 149. Montevideo. 2000.
- 14. ARTHUR W. SHERMAN; GEORGE W.** Evaluación y mejoramiento del Desempeño. Edit. Iberoamérica México-1994.
- 15. WILLIAM B. WRITHER, HEITH DAVIS** Administración de personal y Recursos Humanos . Edición Mc Graw Hill –1997
- 16. INNOVACIÓN Y GESTIÓN** Taller de Habilidades para la Administración del Desempeño, Mayo 2,000.
- 17. PÉREZ ARANGO , LUIS FERNANDO.** Administración del desempeño. Colombia 2001.
- 18. CELESTINO GARCIA ORE** Métodos Estadísticos En La Evaluación Educativa, Concytec. Lima 2002.
- 19. HAROLD KOONTZ** Administración Una Perspectiva Global Edición Mc Graw Hill, 1998 .Mexico.
- 20. ANICAMA CORDOVA, JUAN** Diagnóstico Organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Inst. de Investigación Económica. Ayacucho 1994.
- 21. MEJIA MEJIA, ELIAS.** La Investigación Científica. Edit. CENIT – 2001, Lima – Perú.
- 22. TORRES BARDALES** Metodología de investigación Científica. Edit. San Marcos 1994, Lima – Perú.

- 23. HERNADEZ SAMPIERI** Metodología de la Investigación, Edit. Mc Graw Hill, México 1999.
- 24. OCHOA JARA, JUAN L.** Legislación Laboral para Trabajadores de la Administración Pública. Cusco 2002.
- 25. LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA, D.L. 276 Y SU REGLAMENTO**
- 26. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ 1993.**
- 27. ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL 2003.**
- 28. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES-UNSCH**
- 29. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2000-2010.**
- 30. MATERIAL ELECTRONICO:**
- **CINTERFOR**, Boletín Informativo 1,999. URL. <http://www.cinterfor.org>.
 - **OSCAR SALINAS** Recursos Humanos, 2000. URL. [http //www.sht.com](http://www.sht.com)
 - **RED DE CAPACITACIÓN**, Administración de la Función Pública, Colombia 2,000. URL. [http // www.dafp.com](http://www.dafp.com)
 - **ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO** Recursos Humanos, Argentina. 2002. URL. <http://www.gestiopolis.com>
 - **COMPETENCIAS LABORALES** Publicaciones, 2003. URL. <http://www.oit.com>
 - **CONOCER**, Boletín Informativo, México. 2003. URL. <http://www.conocer.com>
 - **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** Recursos Humanos, Argentina. 2002. URL. <http://www.areasrh.com>

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA

(APLICADA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS)

La investigación denominada “Competencia y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNSCH”, me lleva a solicitar su valiosa colaboración, en este sentido, sírvase responder la totalidad de las preguntas cuyo resultado de la tabulación, se efectuarán de forma global sin identificar persona alguna; por lo que se garantiza la mayor reserva en relación con la información que se suministra, la cual contribuirá en parte a la realización de este estudio. Agradeciéndole de antemano la contribución que pueda aportar a este estudio.

DATOS GENERALES:

EDAD:		SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
-------	--	-------------------------------------------------------------

- 1.Cuál es la función que UD. realiza. Describa:
.....
.....
2. UD. tiene formación y/o especialización en gestión o administración.
 Si Especifique:.....
 No
3. Para realizar una actividad que requiere mayor esfuerzo y tiempo Ud. prefiere:
 Trabajar en forma individual
 Trabajar en forma colaborativa para un mejor desempeño
 Anteponer la agenda personal a la agenda de equipo
 Actuar en concordancia y apoyar la decisión final de grupo
4. De que manera UD. participa en la toma de decisiones en el área en la cual trabaja:
 Dando sugerencias adecuadas
 Deja que los jefes realicen su labor
 Desarrolla estrategias que conduzcan a resultados.
 Se preocupa solo por su función.
- 5.- Ante una situación de trabajo prefiere generalmente:
 Dar opiniones y sugerencias
 Prefiere no opinar
 Se mantiene al margen
 Se adecua rápidamente
6. Ante una falta grave dentro de su área UD. opta por:
 Dar solución al problema. No delatar a su compañero
 Mantenerse en reserva. Comunicar al jefe inmediato
7. ¿Qué conductas percibe UD. que van en contra de los principios de ética y moral?
 Acoso Soborno Malos manejos
 Chantaje Malversación N.A
8. Qué programas y paquetes computarizados maneja y para que sirven.
.....
.....
9. ¿Cuántos cuadriláteros se puede contar en la figura?
7 4 10 6 9
10. ¿Conoce UD. cuales son los resultados esperados de su trabajo?
 Si Explique:
 No
11. ¿Cómo considera el resultado de su trabajo?
 Excelente Aceptable
 Regular Sin resultado
12. Su trabajo es supervisado por su jefe.
 Siempre Permanentemente
 Eventualmente Nunca
13. Entrega los trabajos encomendados en el tiempo prescrito y conforme a las exigencias requeridas.
 Siempre Muchas veces
 Pocas veces

14. En las acciones institucionales se respetan las leyes, normas y procedimientos establecidos.

- Si No

15. Diga UD, cuales son sus capacitaciones laborales indicando el tiempo.

.....
.....

16. Indique el tiempo que viene laborando en la institución.

.....

17. Que otros cargos desempeñó dentro de la institución.

.....
.....

18. Indique que logros significativos que obtuvo a favor de la institución.

.....
.....

19. Propone opciones nuevas para mejorar su trabajo y resolver los problemas.

- Si ¿Cuáles?

No

20. Se interesa por ideas y formas nuevas de hacer las cosas.

- Siempre Muchas veces

- Pocas veces Nunca

21. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño laboral?

- Capacitación Instrumentos y equipos de trabajo

- Remuneraciones más altas. Reconocimiento a su labor

- Ambientes adecuados Otros:

22. ¿Qué tipo de satisfacción obtiene del trabajo que realiza?

- Aceptable Poco Aceptable

Inaceptable

23. ¿Qué documentos normativos conoce UD?

.....
.....

24. ¿Cuáles son los documentos normativos que menos se cumplen?

.....
.....

ANEXO N° 02

ENCUESTA (APLICADA A USUARIOS)

Previo saludo me dirijo a Ud. para solicitarle su colaboración para la obtención de datos para la elaboración del trabajo de Tesis “Competencia y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la UNSCH”; agradeciéndole desde ya por su gentil colaboración.

SEXO: M F

EDAD ()

1. Cree UD. que los trabajadores administrativos de la UNSCH para la realización de su trabajo están:
-Altamente preparados Poco Preparados
-Adecuadamente preparados Sin preparación

2. ¿Cómo considera la conducta de los trabajadores administrativos de la UNSCH hacia los usuarios?
-Excelente Bueno
-Regular Pésimo

3. Que opina del desempeño de los trabajadores administrativos de la UNSCH.?
-Excelente Bueno
-Regular Pésimo

4. ¿Cuáles cree UD. que sean las razones para el mal desempeño de los trabajadores administrativos de la UNSCH?
-Falta de conocimiento para realizar su labor
-Poca formación académica
-Poca disponibilidad para el trabajo
-Poca experiencia
-Poca motivación
-Irresponsabilidad

ANEXO N° 03

GUÍA DE ENTREVISTA (APLICADA A JEFES DE ÁREA)

DATOS GENERALES:

EDAD:		SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
GRUPO OCUPACIONAL:		
CARGO:		NIVEL DE FORMACIÓN:

- 1.Cuál es la función que UD. realiza.
Describe:.....
Conoce totalmente Conoce parcialmente No conoce
2. Tiene formación y/o especialización en gestión o administración.
Si No
3. Percibe conductas que van en contra de los principios de ética y moral.
Si. No
4. Tiene o aplica nuevas formas de trabajo.
Si No
5. Cual es su destreza en el manejo de equipos y programas computarizados.
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
6. Qué resultados obtiene de su área de trabajo.
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
7. Asume responsabilidad personal por las deficiencias de sus trabajadores y aquellas de la unidad de trabajo cuando corresponde.
Si No
8. Obtuvo logros en su trabajo durante su gestión.
Si. No
9. Ha creado nuevas técnicas de trabajo para el área en la cual se desempeña?
Si No
10. Que grado de satisfacción obtiene Ud. del trabajo que realiza:
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente

PERCEPCIÓN DE LOS JEFES SOBRE LOS TRABAJADORES

1. Cree Ud. que los trabajadores de su área en la realización de su trabajo son:
Muy Buenos Buenos Regulares Deficientes
2. El comportamiento de los trabajadores frente al trabajo que desempeñan es:
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
3. ¿Como percibe los valores de sus trabajadores dentro de su área?
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
4. Cómo calificaría la responsabilidad de los trabajadores frente a los trabajos encomendados.
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
5. Cómo considera los logros obtenidos por sus trabajadores:
Muy Buenos Buenos Regulares Deficientes
6. Según el desempeño de los trabajadores, considera que estos se encuentran motivados.
Si No
7. El desempeño de los trabajadores a su cargo es:
Muy Bueno Bueno Regular Deficiente

ANEXO N° 04

GUÍA DE OBSERVACIÓN

AREAS	CARACTERÍSTICAS							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								

Fuente: Guía de observación.

Elaboración: Propia.

MB: Muy Buena = 3
B: Buena = 2
R: Regular = 1
D: Deficiente = 0
SI: = 3
NO = 0

Valoración

Valoración Dicotómica

LEYENDA:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	SERIE
Condiciones De Trabajo	Ambiente	I
	Infraestructura	II
	Distribución	III
Relaciones Laborales	Disponibilidad	IV
	Trato Personal	V
	Colaboración y Participación	VI
Disposición para el Trabajo	Dedicación al trabajo	VII
	Permanencia en el Trabajo	VIII

ANEXOS N° 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN

En el trabajo de campo, se utilizó la guía de observación en 19 áreas de las diferentes dependencias, seleccionados al azar, se realizó durante los días lunes a viernes en diferentes horarios de 8:00a.m. a 10 a.m. y de 11:a.m. a 1p.m. El objetivo fue medir algunas características del clima organizacional (condiciones de trabajo, relaciones laborales, disposición para el trabajo) que influyen en la competencia y desempeño laboral.

Se ha tenido en cuenta evaluar ciertas características como las condiciones de trabajo, las relaciones laborales y la disposición para el trabajo, con los cuales en cierta medida se podrá analizar de que manera estos influyen sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS								TOTAL	PROMEDIO	VALUACIÓN
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3			
1	0	0	0	2	1	0	0	0	3	0.4	A
2	1	1	0	1	1	1	2	1	8	1.1	B
3	0	0	0	0	1	0	1	1	3	0.4	A
4	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0.4	A
5	2	2	1	1	1	0	2	1	10	1.4	B
6	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0.4	A
7	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0.4	A
8	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0.4	A
9	0	0	0	1	0	1	0	1	3	0.4	A
10	2	2	1	2	2	2	1	1	13	1.9	B
11	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0.4	A
12	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0.4	A
13	2	1	0	0	0	0	0	0	3	0.4	A
14	0	0	0	1	1	1	0	0	3	0.4	A
15	1	1	0	0	0	0	1	0	3	0.4	A
16	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0.4	A
17	1	1	2	1	1	2	1	1	10	1.4	B
18	0	0	1	1	1	0	0	0	3	0.4	A
19	2	2	1	2	2	2	1	1	13	1.9	B

Fuente: Guía de observación.

Elaboración: Propia.

MB: Muy Buena = 3
B: Buena = 2
R: Regular = 1
D: Deficiente = 0
SI: = 3
NO = 0

Valoración

Valoración Dicotómica

RESULTADOS:

A: $x < 0.5$ No se presenta las condiciones favorables para un clima organizacional apropiado.

B: $0.5 < X < 2.5$ Se vienen desarrollando las condiciones favorables para el desarrollo de un clima organizacional apropiado.

C: $x > 2.5$ Existe las condiciones favorables para un clima organizacional apropiado.

LEYENDA:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	SERIE
Condiciones De Trabajo	Ambiente	I
	Infraestructura	II
	Distribución	III
Relaciones Laborales	Disponibilidad	IV
	Trato Personal	V
	Colaboración y Participación	VI
Disposición para el Trabajo	Dedicación al trabajo	VII
	Permanencia en el Trabajo	VIII

Del siguiente cuadro se obtuvo 14 áreas con calificación "A" demostrando que no se dan las condiciones favorables para un clima organizacional apropiado, que ayude a la formación de una competencia laboral para la obtención de un buen desempeño.

Las 5 áreas que obtuvieron la calificación "B" vienen desarrollando condiciones favorables para la formación de un clima organizacional adecuado que permita la formación de la competencia laboral y mejoras en el desempeño.

Podemos notar que el número mayoritario de áreas no poseen las condiciones adecuadas para la formación de un clima organizacional propicio.

ANEXOS N° 06

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

INDICADORES		GRUPO OCUPACIONAL						TOTAL	
		Profesional		Técnico		Auxiliar			
		N	%	n	%	n	%	N	%
		9	15	31	51	21	34	61	100
Conocimiento de Funciones	Totalmente	4	44	12	39	5	24	21	34
	Parcialmente	4	44	17	55	12	57	33	54
	No Conoce	1	12	2	7	4	19	7	12
Formac. Especial. en Gestión Administración	Si	6	67	7	23	5	24	18	30
	No	3	33	24	77	16	76	43	70
Como prefiere trabajar	Individualmente	0	0	3	10	6	29	9	15
	Colaborativamente	7	7	21	68	10	47	38	62
	Hacer lo suyo	0	0	1	3	1	5	2	3
	Apoyar decisiones	2	22	6	19	4	19	12	20
Participación en la toma de decisiones	Sugiriendo	5	56	23	74	12	57	40	66
	No sugiere	0	0	2	7	1	5	3	5
	Propone Estrategias	4	44	6	19	6	29	16	26
	Solo para su labor	0	0	0	0	2	10	2	3
En el trabajo	Opina y sugiere	8	89	24	77	13	62	45	74
	No Opina	0	0	1	3	1	5	2	3
	Se pone al margen	0	0	1	3	0	0	1	2
	Se Adecua	1	11	5	16	7	33	13	21
Preparación en el manejo de sistemas computarizados	Buena	2	22	14	45	6	29	22	36
	Regular	5	56	11	36	8	38	24	39
	Mala	2	22	6	19	7	33	15	25
Habilidad Numérica y de Raciocinio	Posee	3	33	10	32	5	24	18	30
	No posee	6	67	21	68	16	76	43	70
Conoce los resultados esperados	Si	3	33	10	32	7	33	20	33
	No	6	67	21	68	14	67	41	67
Percepción de los resultados obtenidos	Excelente	0	0	1	3	0	0	1	2
	Aceptable	7	78	22	71	14	67	43	71
	Regular	2	22	8	26	6	29	16	26
	Sin Resultados	0	0	0	0	1	5	1	2
Supervisión	Siempre	2	22	8	26	5	24	15	25
	Permanentemente	0	0	12	39	8	38	20	33
	Eventualmente	6	67	7	22	8	38	21	34
	Nunca	1	11	4	13	0	0	5	8
Entrega de Trabajos encomendados	Siempre	7	78	19	61	13	62	39	64
	Muchas Veces	2	22	9	29	7	33	18	29
	Pocas Veces	0	0	3	10	1	5	4	7
Se respetan las leyes y normas	Si	5	56	22	71	13	62	40	66
	No	4	44	9	29	8	38	21	34
Capacitaciones Laborales	Si	3	33	11	35	9	43	23	38
	No	6	67	20	65	12	57	38	62

Logros Significativos	Si	5	56	17	55	11	52	33	54
	No	4	44	14	45	10	48	28	46
Propone opciones de cambio	Si	7	78	23	74	12	57	42	69
	No	2	22	8	26	9	43	19	31
Busca ideas y procesos innovadores	Siempre	8	89	19	61	10	48	37	61
	Muchas veces	1	11	8	26	10	48	19	31
	Pocas veces	0	0	4	13	1	4	5	8
Que necesita para mejorar el desempeño	Capacitación	4	44	18	58	6	29	28	46
	Remuneración	0	0	2	7	5	24	7	12
	Amb. de Trabajo	1	11	0	0	4	19	5	8
	Instrum. y Equipos	2	22	5	16	3	14	10	16
	Reconoc. Laboral	2	22	6	19	3	14	11	18

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

ANEXO N° 07

RESULTADO DE ENTREVISTA

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

COMPETENCIA	INDICADORES	PUNT.	ESCALA VALORATIVA									
			CASOS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BÁSICAS	Conoce su función	De 0 a 3	0	3	3	3	0	0	0	0	3	3
	Nivel de Formación	De 0 a 3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
	Especialización en gestión o adm.	De 0 a 3	0	3	3	0	0	3	0	0	0	3
GENÉRICAS	Valores ético moral	De 0 a 3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
	Aplicación de nuevas formas de trabajo	De 0 a 3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
ESPECÍFICAS	Manejo de equipos computarizados	De 0 a 3	0	0	2	1	0	1	0	1	2	2

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DESEMPEÑO	INDICADORES	PUNT.	ESCALA VALORATIVA									
			CASOS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESULTADOS	Conoce result esperados de su área	De 0 a 3	2	1	1	0	0	0	1	0	1	1
RESPONSABILIDAD	Asume responsabilidades	De 0 a 3	0	0	3	0	3	0	0	3	3	0
EXPERIENCIA	Tiene logros significativos	De 0 a 3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
INICIATIVA	Crea nuevas técnicas de trabajo	De 0 a 3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
MOTIVACIÓN	Grado de satisfacción del trabajo	De 0 a 3	0	1	1	2	1	2	0	1	1	1

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

PERCEPCIÓN JEFE - TRABAJADOR

VARIABLES	INDICADORES	PUNT.	ESCALA VALORATIVA									
			Unidades y/o Áreas									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONOCIMIENTO	Conocimiento de Funciones	De 0 a 3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
COMPORTAMIENTO	Frente al trabajo	De 0 a 3	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1
VALORES	Ético y moral	De 0 a 3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
RESPONSABILIDAD	En el trabajo encomendado	De 0 a 3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	0
RESULTADOS	Logro de metas en el trabajo	De 0 a 3	0	2	0	0	2	1	1	0	2	1
MOTIVACIÓN	Se encuentran motivados	De 0 a 3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0
INICIATIVA	Grado de Iniciativa	De 0 a 3	0	1	0	0	2	2	1	2	2	0

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

MB: Muy Buena = 3	Valoración
B: Buena = 2	
R: Regular = 1	
D: Deficiente = 0	
SI = 3	Valoración Dicotómica
NO = 0	

ANEXO N° 08

MUESTRA USUARIOS

Pregunta: ¿Ud. Cree que los trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga no poseen competencia laboral para su desempeño?

Si = 30		$P = 30/34 = 0.88$
No = 4		$(1-P) = 4/34 = 0.12$
z = 1.96	$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$	
e = 0.05		
q = 0.12		
p = 0.88		
n = 159.32		
N = 8,781		

ANEXO N° 10
RESULTADO DE ENCUESTAS A USUARIOS DE LA UNSCH

Casos	Sexo	Preparacion	Conducta	Desempeño	Razones
1	1	1	3	3	2
2	1	2	2	3	2
3	1	2	3	2	4
4	2	2	3	3	1
5	2	2	3	3	2
6	2	2	3	3	3
7	1	2	3	3	3
8	1	3	1	3	1
9	1	3	2	2	2
10	2	3	3	3	1
11	2	3	3	3	1
12	1	3	3	3	1
13	1	3	3	3	1
14	2	3	3	3	1
15	1	3	3	3	1
16	2	3	3	3	2
17	1	3	3	3	2
18	1	3	3	3	2
19	2	3	3	3	2
20	2	3	3	3	3
21	2	3	3	3	3
22	2	3	3	3	3
23	2	3	3	3	3
24	1	3	3	3	3
25	1	3	3	3	3
26	1	3	3	3	4
27	1	3	3	3	5
28	1	3	3	3	5
29	2	3	3	3	5
30	1	3	3	3	5
31	1	3	3	3	5
32	1	3	3	3	6
33	1	3	3	3	6
34	2	3	3	4	2
35	2	3	3	4	3
36	1	3	4	3	1
37	1	3	4	3	1
38	1	3	4	3	2
39	2	3	4	3	3
40	1	3	4	4	1
41	2	3	4	4	2
42	2	3	4	4	3
43	1	3	4	4	5
44	1	4	4	4	2
45	2	4	4	4	3
46	1	1	3	3	2
47	1	2	2	3	2
48	1	2	3	2	4
49	2	2	3	3	1
50	2	2	3	3	2
51	2	2	3	3	3
52	1	2	3	3	3
53	1	3	1	3	1
54	1	3	2	2	2
55	2	3	3	3	1
56	2	3	3	3	1
57	1	3	3	3	1
58	1	3	3	3	1
59	2	3	3	3	1
60	1	3	3	3	1
61	2	3	3	3	2
62	1	3	3	3	2
63	1	3	3	3	2
64	2	3	3	3	2
65	2	3	3	3	3
66	2	3	3	3	3
67	2	3	3	3	3
68	2	3	3	3	3
69	1	3	3	3	3
70	1	3	3	3	3
71	1	3	3	3	4
72	1	3	3	3	5
73	1	3	3	3	5
74	2	3	3	3	5
75	1	3	3	3	5
76	1	3	3	3	5
77	1	3	3	3	6
78	1	3	3	3	6
79	2	3	3	4	2

RESULTADO DE ENCUESTAS A USUARIOS DE LA UNSCH

Casos	Sexo	Preparacion	Conducta	Desempeño	Razones
80	2	3	3	4	3
81	1	3	4	3	1
82	1	3	4	3	1
83	1	3	4	3	2
84	2	3	4	3	3
85	1	3	4	4	1
86	2	3	4	4	2
87	2	3	4	4	3
88	1	3	4	4	5
89	1	4	4	4	2
90	2	4	4	4	3
91	1	1	3	3	2
92	1	2	2	3	2
93	1	2	3	2	4
94	2	2	3	3	1
95	2	2	3	3	2
96	2	2	3	3	3
97	1	2	3	3	3
98	1	3	1	3	1
99	1	3	2	2	2
100	2	3	3	3	1
101	2	3	3	3	1
102	1	3	3	3	1
103	1	3	3	3	1
104	2	3	3	3	1
105	1	3	3	3	1
106	2	3	3	3	2
107	1	3	3	3	2
108	1	3	3	3	2
109	2	3	3	3	2
110	2	3	3	3	3
111	2	3	3	3	3
112	2	3	3	3	3
113	2	3	3	3	3
114	1	3	3	3	3
115	1	3	3	3	3
116	1	3	3	3	4
117	1	3	3	3	5
118	1	3	3	3	5
119	2	3	3	3	5
120	1	3	3	3	5
121	1	3	3	3	5
122	1	3	3	3	6
123	1	3	3	3	6
124	2	3	3	4	2
125	2	3	3	4	3
126	1	3	4	3	1
127	1	3	4	3	1
128	1	3	4	3	2
129	2	3	4	3	3
130	1	3	4	4	1
131	2	3	4	4	2
132	2	3	4	4	3
133	1	3	4	4	5
134	1	4	4	4	2
135	2	4	4	4	3
136	1	1	3	3	2
137	1	2	2	3	2
138	1	2	3	2	4
139	2	2	3	3	1
140	2	2	3	3	2
141	2	2	3	3	3
142	1	2	3	3	3
143	1	3	1	3	1
144	1	3	2	2	2
145	2	3	3	3	1
146	2	3	3	3	1
147	1	3	3	3	1
148	1	3	3	3	1
149	2	3	3	3	1
150	1	3	3	3	1
151	2	3	3	3	2
152	1	3	3	3	2
153	1	3	3	3	2
154	2	3	3	3	2
155	2	3	3	3	3
156	2	3	3	3	3
157	2	3	3	3	3
158	2	3	3	3	3
159	1	3	3	3	3



TEST DE HABILIDAD CREADORA (TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS)

La investigación denominada “Competencia y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNSCH”, me lleva a solicitarle su valiosa colaboración, en este sentido, sírvase por favor responder la totalidad de las preguntas cuyo resultado de la tabulación, se efectuarán de forma global sin identificar persona alguna; por lo que se garantiza la mayor reserva, la cual contribuirá en parte a la realización de este estudio. Agradeciéndole de antemano su gentil contribución.

1. Dibuje el universo de la manera más simple que crea.

2. Dibuje una figura de 05 lados.

3. ¿Que figura sigue a la secuencia?



- a)  b)  c)  d) 



TEST DE LECTURA (TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS)

La investigación denominada “Competencia y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNSCH”, me lleva a solicitarle su valiosa colaboración, en este sentido, sírvase por favor responder la totalidad de las preguntas cuyo resultado de la tabulación, se efectuarán de forma global sin identificar persona alguna; por lo que se garantiza la mayor reserva, la cual contribuirá en parte a la realización de este estudio. Agradeciéndole de antemano su gentil contribución.

Complete rápidamente las siguientes oraciones:

1. Hay tres cosas que a su debido tiempo se aprecian: un..... en la guerra; un.....en la confusión; un..... en la necesidad.
a) Arma-grito-desliz
b) Héroe- sabio-amigo
c) Soldado-irascible-mendigo
d) Ministro-psicólogo-pobre
e) N.A.
2. Todos quieren cambiar..... pero nadie piensa en cambiarse.....
a) la realidad-el trabajo
b) al prójimo-mentalmente
c) al mundo-así mismo
d) a otros-para siempre
e) la sociedad-de país
3. En lo que a mí me atañe, he tenido la..... de haber sido, fundamentalmente.....
a) Desdicha-un hombre feliz
b) Suerte-un drogadicto
c) Amabilidad-irascible
d) tragedia-un optimista
e) Desgracia-un cobarde
f) N.A.



EFPAE

TEST DE HABILIDAD MENTAL (TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS)

La investigación denominada “Competencia y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNSCH”, me lleva a solicitarle su valiosa colaboración, en este sentido, sírvase por favor responder la totalidad de las preguntas cuyo resultado de la tabulación, se efectuarán de forma global sin identificar persona alguna; por lo que se garantiza la mayor reserva, la cual contribuirá en parte a la realización de este estudio. Agradeciéndole de antemano su gentil contribución.

Marcando con una (X), sírvase responder **rápidamente** las siguientes preguntas.

1. Algunos meses tienen 31 días, ¿cuántos tienen 28?
a)6 b)8 c)12 d)1 e)N.A.
2. Es correcto que un hombre se case con la hermana de su viuda?
a)Si b)No
3. Divide 30 por $\frac{1}{2}$ y suma 10. ¿Cuál es el resultado?
a)15 b)40 c)70 d)60 e)N.A.
4. Si hay 03 manzanas y tomas 02, ¿cuántas manzanas tienes?
a)1 b)2 c)3 d)4 e)6
5. Un doctor te receta 03 pastillas y dice que te tomes una cada media hora, ¿cuántos minutos te duran las pastillas?
a)3 b)90 c)30 d)60 e)N.A.

ANEXO N° 14
PERSONAL ADMINISTRATIVO CON GRADO DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO
(2003)

N	NIVEL REMUN.	TÍTULO	GRADO ACAD.	SUPERIOR INCOMPLET	INST. SUPR. O TECN.	SECUNDAR	PRIMARIA	FORMACION PUESTO	TOTAL PERSONAL
1	SPA	5	0	2	0	0	0	5	7
2	SPB	5	1	0	0	0	0	5	6
3	SPC	13	13	0	2	0	0	14	26
4	SPD	6	9	0	0	0	0	3	15
5	SPF	2	0	0	0	0	0	0	2
6	STA	6	4	23	8	8	0	26	53
7	STB	2	6	12	4	5	0	13	30
8	STC	4	2	8	12	7	0	20	34
9	STD	4	5	12	18	12	0	20	45
10	STE	1	3	7	8	8	1	10	24
11	STF	3	2	8	2	14	3	23	34
12	SAA	3	2	3	5	6	1	8	20
13	SAB	2	3	2	5	6	1	8	19
14	SAC	0	0	1	2	0	0	2	2
15	SAD	0	5	12	10	26	1	38	54
TOTAL		56	55	90	76	92	7	195	371
%		15%	15%	24%	20%	25%	2%	53%	100%

Fuente: Oficina de Personal UNSCH

Elaboración: Propia

ANEXO N° 15
RESULTADOS DE LOS TEST DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

N°	TEST DE HABILIDAD MENTAL					Calificación
	Preguntas					
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	Deficiente
2	1	0	1	0	0	Regular
3	0	1	1	0	0	Regular
4	0	0	0	0	0	Deficiente
5	0	0	0	0	1	Deficiente
6	1	0	0	0	0	Deficiente
7	0	1	0	0	0	Deficiente
8	0	0	1	0	0	Deficiente
9	1	0	0	1	0	Regular
10	1	0	0	0	1	Regular
11	0	1	0	1	0	Regular
12	0	1	0	1	0	Regular
13	0	0	0	0	0	Deficiente
14	1	0	1	0	0	Regular
15	0	1	1	0	0	Regular
16	0	0	0	0	0	Deficiente
17	0	0	0	1	1	Deficiente
18	1	0	0	0	0	Deficiente
19	0	1	0	0	0	Deficiente
20	0	0	1	0	0	Deficiente
21	0	0	0	1	0	Deficiente
22	1	0	0	0	1	Regular
23	0	1	0	0	0	Deficiente
24	0	1	0	1	0	Regular
25	0	1	1	0	0	Regular
26	1	1	0	1	0	Regular
27	0	0	0	1	0	Deficiente
28	0	1	0	1	0	Regular
29	0	1	0	1	0	Regular
30	1	0	0	0	1	Regular
31	0	1	0	1	0	Regular
32	0	1	0	0	0	Deficiente
33	0	1	1	0	0	Regular
34	1	1	0	1	0	Regular

N°	TEST DE LECTURA			Calificación
	Preguntas			
	1	2	3	
1	1	1	1	Buena
2	0	0	0	Deficiente
3	0	0	0	Deficiente
4	1	0	0	Deficiente
5	0	1	0	Deficiente
6	0	0	1	Deficiente
7	0	1	0	Deficiente
8	0	1	0	Deficiente
9	0	1	0	Deficiente
10	1	1	0	Regular
11	0	1	1	Regular
12	0	1	0	Deficiente
13	0	1	0	Deficiente
14	0	0	0	Deficiente
15	1	1	1	Buena
16	0	0	0	Deficiente
17	0	0	0	Deficiente
18	1	0	0	Deficiente
19	0	1	0	Deficiente
20	0	0	1	Deficiente
21	0	1	0	Deficiente
22	1	1	1	Buena
23	0	0	0	Deficiente
24	0	0	0	Deficiente
25	1	0	0	Deficiente
26	0	1	0	Deficiente
27	0	0	1	Deficiente
28	0	1	0	Deficiente
29	0	1	0	Deficiente
30	0	1	0	Deficiente
31	1	1	0	Regular
32	0	1	1	Regular
33	0	1	0	Deficiente
34	0	1	0	Deficiente

N°	TEST DE HABILIDAD CREADORA					
	Preguntas	Calificación				
		1	2	3		
1	1	1	1	0	0	Regular
2	0	1	0	0	0	Deficiente
3	1	0	1	0	0	Regular
4	1	1	0	0	0	Regular
5	1	1	1	1	0	Buena
6	0	1	0	0	0	Deficiente
7	1	0	0	0	0	Deficiente
8	0	1	1	0	0	Regular
9	0	0	0	0	0	Deficiente
10	0	1	0	0	0	Deficiente
11	0	1	1	0	0	Regular
12	1	1	1	0	0	Regular
13	1	0	1	0	0	Regular
14	0	1	0	0	0	Deficiente
15	0	1	0	0	0	Deficiente
16	0	0	0	0	0	Deficiente
17	0	1	0	0	0	Deficiente
18	1	1	1	1	0	Buena
19	0	1	0	0	0	Deficiente
20	1	0	1	0	0	Regular
21	1	1	0	1	0	Regular
22	1	1	1	1	0	Buena
23	0	1	0	0	0	Deficiente
24	1	0	0	0	0	Deficiente
25	0	1	1	0	0	Regular
26	0	0	0	0	0	Deficiente
27	0	1	0	0	0	Deficiente
28	0	1	1	0	0	Regular
29	1	1	0	1	0	Regular
30	1	0	1	0	0	Regular
31	0	1	0	1	0	Deficiente
32	0	1	0	1	0	Deficiente
33	0	0	0	0	0	Deficiente
34	0	1	0	1	0	Deficiente

RESULTADOS DE LOS TEST DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

N°	TEST DE HABILIDAD MENTAL					Calificación
	Preguntas					
	1	2	3	4	5	
35	0	0	0	1	0	Deficiente
36	0	1	0	1	0	Regular
37	0	1	0	1	0	Regular
38	0	1	1	0	0	Regular
39	0	0	0	0	0	Deficiente
40	0	0	0	0	1	Deficiente
41	1	0	0	0	0	Deficiente
42	0	1	0	0	0	Deficiente
43	0	0	1	0	0	Deficiente
44	0	0	0	1	0	Deficiente
45	1	0	0	0	1	Regular
46	0	0	0	1	0	Deficiente
47	0	1	0	1	0	Regular
48	0	1	1	0	0	Regular
49	1	1	0	1	0	Regular
50	0	0	0	1	0	Deficiente
51	0	1	0	1	0	Regular
52	0	1	0	1	0	Regular
53	1	0	0	1	0	Regular
54	1	0	0	0	1	Regular
55	0	1	0	1	0	Regular
56	0	1	0	0	0	Deficiente
57	0	1	1	0	0	Regular
58	1	1	0	1	0	Regular
59	0	0	0	1	0	Deficiente
60	0	1	0	0	0	Deficiente
61	0	1	0	1	0	Regular

Fuente: Test

Elaboración Propia

Leyenda:

Buena = 3
Regular = 2
Deficiente 0,1

N°	TEST DE LECTURA			Calificación
	Preguntas			
	1	2	3	
35	0	0	0	Deficiente
36	1	1	0	Regular
37	0	1	1	Regular
38	0	1	0	Deficiente
39	0	1	0	Deficiente
40	0	0	0	Deficiente
41	1	1	1	Buena
42	0	0	0	Deficiente
43	0	0	0	Deficiente
44	1	0	0	Deficiente
45	0	1	0	Deficiente
46	0	0	1	Deficiente
47	0	1	0	Deficiente
48	1	1	1	Buena
49	0	0	0	Deficiente
50	0	0	0	Deficiente
51	1	0	0	Deficiente
52	0	1	0	Deficiente
53	0	0	1	Deficiente
54	0	1	0	Deficiente
55	0	1	0	Deficiente
56	0	1	0	Deficiente
57	1	1	0	Regular
58	0	1	1	Regular
59	0	1	0	Deficiente
60	0	1	0	Deficiente
61	0	0	0	Deficiente

N°	TEST DE HABILIDAD CREADORA			Calificación
	Preguntas			
	1	2	3	
35	1	1	1	Buena
36	0	1	0	Deficiente
37	1	1	1	Buena
38	0	1	0	Deficiente
39	1	0	1	Regular
40	0	1	0	Deficiente
41	1	0	1	Regular
42	1	1	0	Regular
43	1	1	1	Buena
44	0	1	0	Deficiente
45	0	1	0	Deficiente
46	1	0	1	Regular
47	1	1	0	Regular
48	1	1	1	Buena
49	0	1	0	Deficiente
50	1	0	0	Deficiente
51	0	1	1	Regular
52	0	0	0	Deficiente
53	0	1	0	Deficiente
54	0	1	1	Regular
55	1	1	0	Regular
56	1	0	1	Regular
57	0	1	0	Deficiente
58	0	1	0	Deficiente
59	0	0	0	Deficiente
60	0	1	0	Deficiente
61	1	1	1	Buena