



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por competencias y su influencia en el
desempeño laboral del personal administrativo de la
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
Ayacucho, 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mtro. Carlos Eduardo Ludeña González

ASESOR:

Dr. Martín Manuel Grados Vásquez

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Dirección

PERÚ-2019

Dr. Luis Alberto Santos Álvarez

Presidente

Dr. Marco Antonio Quispe Barra

Secretario

Dr. Martín Manuel Grados Vásquez

Vocal

Este trabajo de investigación doctoral está dedicado a la memoria de mis padres Francisco Ludeña y Rosa González, en su honra y con aprecio a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud y reconocimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad *César Vallejo*, por la oportunidad que me brindó para realizar el presente doctorado.

A todos los docentes de la Sección de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la ciudad de Ayacucho, que brindaron y socializaron sus enseñanzas y experiencias profesionales, en especial al Dr. Martín Manuel Grados Vásquez, por su asesoramiento metodológico.

Del mismo modo, reconocer la contribución del Dr. Martín Manuel Grados Vásquez, asesor de esta tesis, por sus oportunas orientaciones y sugerencias para el desarrollo del presente estudio.

Asimismo, a las autoridades y personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019”, sistematizado con el propósito de analizar la gestión por competencias, mediante análisis documental, encuestas y entrevista de profundidad con la finalidad de conocer la relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en cumplimiento del *Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo”* para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación consta de ocho capítulos, los cuales se estructuraron de la siguiente manera: el capítulo I Introducción, capítulo II Método, capítulo III Resultado, capítulo IV Discusión, capítulo V Conclusiones, capítulo VI Recomendaciones, capítulo VII Propuesta y capítulo VIII Referencias.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Dedicatoria..... | iii |
| Declaración jurada | v |
| Presentación..... | vi |
| Resumen..... | xi |
| Abstract | xiii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | |
| 1.1 Realidad problemática.... | 15 |
| 1.2 Trabajos previos | 21 |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema | 24 |
| 1.4 Formulación del problema..... | 33 |
| 1.5 Justificación del estudio | 34 |
| 1.6 Hipótesis | 34 |
| 1.7 Objetivos..... | 35 |
| II. MÉTODO | |
| 2.1 Diseño de investigación..... | 36 |
| 2.2 Variables y operacionalización..... | 36 |
| 2.3 Población y muestra | 37 |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 40 |
| 2.5 Métodos de análisis de datos | 42 |
| 2.6 Aspectos éticos | 43 |
| III. RESULTADO | 44 |
| 3.1 A nivel descriptivo..... | 45 |
| IV.DISCUSIÓN..... | 72 |
| V. CONCLUSIONES..... | 74 |
| VI. RECOMENDACIONES..... | 76 |
| VII. PROPUESTA | 77 |
| VIII. REFERENCIAS | 86 |
| ANEXOS | 90 |
| Anexo 1: Encuesta para determinar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH 2019 | 91 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 2: Categorización e ítems de la guía en entrevistas a profundidad..... | 95 |
| cualitativo | |
| Anexo 3: Referencias para administrar la entrevista a profundidad | |
| Cualitativo | 97 |
| Anexo 4: Tabla de variables para la matriz de sistematización de información..... | 98 |
| Anexo 5: Preguntas para realizar la encuesta al personal administrativo de la | |
| UNSCH | 104 |
| Anexo 6: Autorización de la oficina de administración de personal para | |
| administrar la encuesta al personal administrativo de la UNSCH | 107 |
| Anexo 7: Solicitud para obtener la autorización para aplicar la encuesta | |
| al personal administrativo de la UNSCH | 108 |
| Anexo 8 y 9: Fichas de validación | 109 |
| Anexo 10: Porcentaje de similitud del programa TURNITIN | 111 |
| Anexo 11: Autorización de publicación de Tesis en repositorio institucional..... | 112 |
| Anexo 12: Artículo científico | 113 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Distribución de la población según sexo y condición laboral..... | 25 |
| Tabla 2: Distribución de la muestra censal según sexo y condición laboral..... | 25 |
| Tabla 3: Relación de participantes para la administración de la guía de entrevistas a profundidad..... | 26 |
| Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad del instrumento para medir la variable..... | 28 |
| Tabla 5: Validación de expertos..... | 28 |
| Tabla 6: Matriz de datos..... | 41 |
| Tabla 7: Desconocimiento de normas..... | 41 |
| Tabla 8: Tipo de actitudes del personal administrativo..... | 42 |
| Tabla 9: Valores institucionales de trabajadores administrativos..... | 43 |
| Tabla 10: Nivel de conocimientos del personal administrativo..... | 44 |
| Tabla 11: Nivel de conocimientos del personal administrativo..... | 45 |
| Tabla 12: Mejora continua del desempeño laboral..... | 46 |
| Tabla 13: Iniciativa, criterio y creatividad..... | 47 |
| Tabla 14: Desarrollo de trabajo individual..... | 49 |
| Tabla 15: Falta de simplificación..... | 50 |
| Tabla 16: Evasión de responsabilidades..... | 51 |
| Tabla 17: Trabajo en equipo..... | 51 |
| Tabla 18: Desarrollo de competencias..... | 53 |
| Tabla 20: Calidad de decisiones..... | 54 |
| Tabla 21: Trabajos multidisciplinarios..... | 55 |
| Tabla 23: Conoce el desempeño de trabajadores administrativos..... | 57 |
| Tabla 24: Evaluación de trabajadores administrativos..... | 57 |
| Tabla 25: Evaluación periódica de trabajadores administrativos..... | 57 |
| Tabla 26: Categorización e ítem de la guía de entrevista de profundidad cualitativo..... | 59 |
| Tabla 27: Referencia de entrevista de profundidad cualitativo..... | 61 |
| Tabla 28: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco normativo..... | 61 |
| Tabla 29: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco referencial..... | 62 |
| Tabla 30: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco teórico..... | 63 |
| Tabla 31: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco conceptual..... | 64 |
| Tabla 32: Categoría gestión competencias, subcategoría marco filosófico..... | 65 |
| Tabla 33: Categoría gestión por desempeño laboral, subcategoría marco normativo.. | |

| | |
|--|----|
| | 66 |
| Tabla 34: Categoría gestión por desempeño laboral, subcategoría marco referencial. | |
| | 67 |
| Tabla 35: Categoría gestión por desempeño laboral, subcategoría marco teórico... | |
| | 69 |
| Tabla 36: Categoría gestión por desempeño laboral, subcategoría marco conceptual | |
| | 70 |
| Tabla 37: Categoría gestión por desempeño laboral, subcategoría marco filosófico.. | |
| | 71 |
| Tabla 38: Propuesta de categorías y especificaciones del enfoque cualitativo..... | 83 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Desconocimiento de normas legales..... | 41 |
| Gráfico 2: Tipo de actitudes del personal administrativo..... | 42 |
| Gráfico 3: Valores institucionales de trabajadores administrativos..... | 43 |
| Gráfico 4: Nivel de conocimientos del personal administrativo..... | 44 |
| Gráfico 5: Grado de cumplimiento de plazos..... | 45 |
| Gráfico 6: Mejora continua del desempeño laboral..... | 47 |
| Gráfico 7: Iniciativa, criterio y creatividad..... | 48 |
| Gráfico 8: Desarrollo de trabajo individual..... | 49 |
| Gráfico 9: Falta de simplificación..... | 50 |
| Gráfico 10: Evasión de responsabilidades..... | 51 |
| Gráfico 11: Trabajo en equipo..... | 52 |
| Gráfico 12: Desarrollo de competencias..... | 54 |
| Gráfico 14: Calidad de decisiones..... | 54 |
| Gráfico 15: Trabajos multidisciplinarios..... | 56 |
| Gráfico 17: Proceso continuo de desempeño..... | 57 |
| Gráfico 19: Evaluación periódica del personal administrativo..... | 58 |

RESUMEN

La realidad problemática del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, radicó en la deficiente gestión por competencias referido a la falta de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que deben poseer el personal administrativo y el reducido desempeño laboral en la Universidad San Cristóbal de Huamanga, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas de la universidad y brindar un mejor servicio a los usuarios con eficiencia, eficacia y oportunidad.

En el presente trabajo de investigación se tomó de referencia las categorías referidas a los marcos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico de la variable independiente Gestión por competencias de igual forma para la variable dependiente desempeño laboral. Las Fuentes en estudio fueron dirigidos a los funcionarios, y personal administrativo nombrado agrupados en los grupos ocupacionales de profesionales, técnicos y auxiliares. Los instrumentos en estudio fueron la encuesta y la guía de entrevista a profundidad aplicada a la autoridad universitaria. Los indicadores en el presente estudio fueron: conocimiento del DL 276 Ley de la carrera administrativa y su reglamento el DS 005-90-PCM, Ley del Servicio Civil 30057 y su reglamento el DS 040-2014-PCM, además de las actitudes y conductas del personal administrativo nombrado, valores institucionales, nivel de conocimiento, y en la variable dependiente se consideró los indicadores: cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio, creatividad e imaginación con el fin de lograr los objetivos y metas y brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria, usuarios y público en general. El estudio fue de tipo no experimental con diseño cuantitativo descriptivo explicativo y en el diseño cualitativo fue del tipo fenomenológico. La técnica empleada en el aspecto cuantitativo fue la encuesta y el indicador el cuestionario, en el aspecto cualitativo la técnica fue la entrevista y el indicador la guía de entrevista a profundidad. En cuanto a la población estuvo compuesto por 279 de trabajadores administrativos nombrados de los grupos ocupacionales profesional, técnico y auxiliar, incluyendo a los funcionarios de carrera y la muestra estuvo constituida por 72 trabajadores administrativos de los mismos grupos ocupacionales. El muestreo fue del tipo no probabilístico.

Los resultados de la encuesta aplicado a la población de 279 trabajadores administrativos, estuvo constituido por 153 (54.84%) servidores varones y 126 (45.16%) mujeres y la muestra no probabilística estuvo constituida por 38 (52.78%) varones y 34 (47.22%) mujeres. El desagregado de la encuesta aplicado a los directivos públicos de la universidad, fueron 5 (13.16%) varones y 5 (14.71%) mujeres, en el grupo de profesionales estuvo compuesto por 8 (21.05%) varones y 15 (44.12%) mujeres, en el grupo técnico compuesto por 21 (55.26%) de varones y 12 (35.29%) de mujeres, en el grupo auxiliar estuvo compuesto por 4 (10.53%) de varones y 2 (5.88%) mujeres. En el aspecto cualitativo se aplicó la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria y al secretario general de trabajadores administrativos de la UNSCH.

PALABRAS CLAVE: Gestión por competencias, desempeño laboral.

SUMMARY

The problematic reality of the administrative personnel of the National University of San Cristóbal de Huamanga, was based on the deficient management by competences referred to the lack of knowledge, abilities, skills, behaviors and attitudes that the administrative personnel must have and the reduced labor performance in the Universidad San Cristóbal de Huamanga, in order to achieve the objectives and goals of the university and provide a better service to users with efficiency, effectiveness and opportunity.

In the present research work, reference was made to the categories referring to the normative, referential, theoretical, conceptual and philosophical framework of the independent variable Management by competencies in the same way for the dependent variable, work performance. The sources under study were addressed to the civil servants, and administrative personnel named grouped in the occupational groups of professionals, technicians and assistants. The instruments under study were the survey and the in-depth interview guide applied to the university authority. The indicators in the present study were: knowledge of the DL 276 Law of the administrative career and its regulation the DS 005-90-PCM and the Law of the Civil Service 30057, in addition to the attitudes and behavior of the appointed administrative personnel, institutional values, level of knowledge, and in the dependent variable the indicators were considered: compliance with deadlines, work organization, initiative, criteria, creativity and imagination in order to achieve the objectives and goals and provide a better service to the university community, users and public in general. The study was of non-experimental type with explanatory descriptive quantitative design and in the qualitative design it was of the phenomenological type. The technique used in the quantitative aspect was the survey and the indicator the questionnaire, in the qualitative aspect the technique was the interview and the indicator the interview guide in depth. As for the population, it consisted of 279 administrative workers appointed from occupational, technical and auxiliary occupational groups, including career civil servants, and the sample consisted of 72 public servants from the same occupational groups. The sampling was of the non-probabilistic type.

The results of the survey applied to the population of 279 administrative workers consisted of 153 (54.84%) male servers and 126 (45.16%) female and the non-probabilistic sample consisted of 38 (52.78%) males and 34 (47.22%) women. The breakdown of the survey applied to public managers of the university, were 5 (13.16%) males and 5 (14.71%) females, in the group of professionals was composed of 8 (21.05%) males and 15 (44.12%) females, in the technical group composed of 21 (55.26%) of males and 12 (35.29%) of females, in the auxiliary group was composed of 4 (10.53%) of males and 2 (5.88%) females. In the qualitative aspect, the in-depth interview guide was applied to the university authority and the secretary general of administrative workers of the UNSCH.

KEY WORDS: Management by competences, work performance.

INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En estos tiempos la denominación de competencias es utilizado en la gestión empresarial, entendiéndose como una agrupación de factores relacionados al éxito en el desempeño de personas.

Es importante conocer la historia, que inicia en la época de la dinastía Wei entre los años 221 a.C. y 256 a. C., esta dinastía contaba con el calificador imperial en la familia real que definía parte de ella.

En la edad Media San Ignacio de Loyola, estableció sistemas de calificación para el grupo de Jesús, documentando el proceso de cada uno de los miembros de la comunidad.

En los siglos XIX y XX Frederick Taylor, empezó a emplear la evaluación de modo sistemático.

En el año 1842, Estados Unidos es el primer país que implementa la el sistema por desempeño promulgando una ley que convertía la evaluación en algo obligatorio lo cual debía realizarse anualmente.

En la década del año 1960, David McClelland señaló la visión para comprender la motivación, el desempeño y calidad, teniéndose en consideración alcanzar las metas cuantificables y la calidad reflejado en el análisis cualitativo.

A partir del año 1970, luego de la crisis mundial del petróleo, las empresas tuvieron cambios radicales en las operaciones de producción, por la globalización y exigencias de productividad y competitividad. En este escenario surge el concepto de competencias como una nueva modalidad de gestión, con el fin de resolver sus demandas y que se basa en las ventajas competitivas de los trabajadores.

Según los estudiosos del tema, investigados por Alles, M. (2015), reconocida escritora argentina de habla hispana sobre Recursos Humanos, señala que las competencias es necesario para la administración de empresas, en la que deben estar involucrados desde el número uno de la empresa, los directivos, funcionarios y trabajadores, con el fin de conocer la visión, misión, estrategias de las organizaciones.

De igual forma, Vera, J. (2016), profesor de potencial humano de la Escuela de Negocios y Dirección de España, señaló el paso de un sistema compuesto por la productividad y los procesos a inicios del siglo XX, hacia un nuevo enfoque de valores, misión y estrategia de la empresa.

En el Perú, en el Plan Bicentenario al 2021, contempla en el tercer eje estratégico: estado y gobernabilidad, que la gestión pública debe ser fortalecida en cuanto a capacidad y calidad de los servidores públicos, en los estratos nacional, regional y local, con el fin de lograr que el estado sea ágil, transparente y eficaz, cuyo fin debe ser el bienestar de los ciudadanos.

Según Bitner citado por Chiavenato (2002), señala que “ninguna visión puede realizarse sin un cuerpo de empleados capaces y dedicados”.

MARCO NORMATIVO

Según el Artículo 40 de la Carta magna del Perú, divulgada el 29 de diciembre de 1993, señala que la ley establece los requisitos para ser admitido en el sistema administrativo, donde se advierte los requisitos para el personal administrativo de las universidades e instituciones.

El DL 276 Ley de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, fué promulgado el 6 de marzo de 1984, en el gobierno del Arquitecto Fernando Beláunde Terry, donde se establecen las características que deben cumplir el personal administrativo que laboran en las diferentes instituciones públicas del estado y cuyo objetivo es proveer de servidores públicos idóneos y tengan la predisposición de servicio al ciudadano en las diferentes reparticiones de la administración pública.

El DS 005-90-PCM, Reglamento de la ley de la carrera administrativa aprobado el 17 de enero de 1990, establece el cumplimiento de las normas y ejecución de los procesos del DL 276.

Según lo establecido en el Artículo 13 referido al desempeño del servidor público está circunscrito a un sistema de evaluación con justicia y equidad, considerando los criterios básicos de universalidad y técnicos de los trabajadores administrativos.

Según lo estipulado en la Ley 30057, Ley del servicio civil peruano, se establece que el rendimiento es evaluado por todas las entidades del sector público y es efectuado por etapas.

Según el Artículo 132 de la Ley Universitaria 30220, señala que la gestión administrativa de las universidades públicas están a cargo del personal administrativo sujetos a los diferentes regímenes laborales que pertenezcan. En la presente investigación sólo se considera al personal administrativo nombrado bajo el régimen del DL 276 y su reglamento el DS 005-90-PCM y en cuanto a la dimensión de capacitación y gestión de rendimiento bajo el régimen de la Ley 30050 y su reglamento el DS 040-2014-PCM.

El personal administrativo nombrado en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, más adelante UNSCH, están inmersos en el cumplimiento de las leyes citadas en los párrafos anteriores, con el único fin de servir con calidad de los servicios a la ciudadanía en los diferentes procesos administrativos que requieran, para el cabal funcionamiento de la institución.

Según lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional 2015 al 2021, documento de gestión universitaria, la misión de la UNSCH se señala que es una comunidad académica, con tradición e identidad, cuyos objetivos formales es la investigación y creación de nuevas tecnologías a la vanguardia de los avances tecnológicos y la docencia universitaria con capacidad emprendedora, reflexiva e innovadora; facilitando la divulgación de conocimientos con ética y valores para el desarrollo sostenible. La visión está circunscrito en que es una Universidad líder y moderna comprometida con el desarrollo humano.

Cabe precisar que de acuerdo a lo señalado en Subcapítulo III numeral 7.3 de la Ley de Presupuesto 30879 para el año fiscal 2019 las plazas del personal administrativo de la UNSCH, sujetos al régimen laboral del DL 276 están registrados en el Aplicativo Informático del Potencial Humano a cargo de la Dirección General de Gestión Fiscal del Potencial Humano del Ministerio de Economía y Finanzas por lo que gozan de presupuesto anual y funciones de cada cargo de acuerdo a las necesidades de la universidad.

La UNSCH al primer semestre académico 2018-I, tuvo una población estudiantil de 12,434 alumnos, 9 facultades, 28 escuelas profesionales, 26 maestrías y un doctorado en Educación.

El presente estudio de investigación tiene por objeto, evaluar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH. La gestión por competencias, es un sistema para diagnosticar las cualidades que poseen los individuos que ocuparán posiciones laborales, determinando sus aptitudes, actitudes, valores, habilidades, comportamientos y conocimientos, con el fin de lograr un desempeño adecuado y óptimo, para alcanzar los objetivos y metas de la universidad. Las ventajas son el mejoramiento del clima organizacional, aumento de capacidades, mejoramiento del desempeño laboral en la organización, aumento de la eficiencia y eficacia.

Es en esa línea, la investigación tuvo por objetivo analizar la gestión por competencias haciendo uso del análisis documental y de encuestas administradas a los trabajadores administrativos de los grupos ocupacionales profesional, técnico y auxiliar y la aplicación de la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria y al secretario general del personal administrativo de la UNSCH. Para el análisis cualitativo donde se obtuvieron las categorías con el fin de contrastar con el análisis cuantitativo y las teorías de las variables en estudio y formular las conclusiones con el objeto de conocer los resultados del rendimiento del personal administrativo de la UNSCH, para el efecto, fue necesario realizar un recorrido por distintas fuentes primarias y secundarias, con el fin de aproximar al conocimiento del objeto de estudio cumpliendo las acciones diseñadas en el plan de investigación.

En concordancia a lo planteado, se pone a consideración la caracterización de la problemática actual en el presente estudio, con los siguientes argumentos:

El problema radica en que las universidades nacionales adolecen de un mejoramiento continuo de las competencias del personal administrativo, reflejado en conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos y habilidades con el fin de alcanzar objetivos y metas, teniendo en cuenta aspectos de innovación, calidad, liderazgo, creatividad y oportunidad.

En esta mirada, las universidades nacionales vienen promoviendo la implementación de una serie de acciones y actividades con la perspectiva de mejorar la gestión pública a través de la gestión por competencias.

Según lo descrito en la Política de Modernización del estado a cargo de la dirección de gestión pública de la PCM, el objetivo es servir a los ciudadanos y lograr alcanzar resultados.

La Gestión por competencias conlleva a apreciar al capital humano, valorando su presencia activa de los que lo integran con el objeto de lograr una gestión eficiente en la UNSCH. En este contexto busca desarrollar a las entidades del estado, y de igual manera desarrollar las capacidades personales y grupales de sus colaboradores con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las competencias son las características personales de un individuo, y que son los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamientos, que constituyen la diferenciación en una organización. En ese contexto evidencian la capacidad de un individuo para desempeñarse adecuadamente en una institución.

En este contexto, la UNSCH no es ajena a esta problemática, es una institución universitaria está conformada por servidores públicos como son: funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares y que laboran en las diferentes oficinas administrativas de la UNSCH.

El problema fundamental diagnosticado en el personal administrativo de la UNSCH radica en liderar una gestión de competencias y consecuentemente alcanzar niveles óptimos en su desempeño laboral del personal administrativo considerando en el estudio los marcos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico y con los indicadores de conocimiento de las normas legales referidas al DL 276 y su reglamento el DS 005-90-PCM y en cuanto a los indicadores de capacitación y gestión del rendimiento con la aplicación de la Ley 30057 y su reglamento el DS 040-2014-PCM y los indicadores de métodos tradicionales de trabajo, trabajo en equipo, y otros aspectos que optimizan el mejoramiento continuo en los procesos administrativos con el fin de facilitar los servicios oportunos, calidad y calidez a la comunidad universitaria, usuarios y público en general.

Precisamente, es esta la problemática que motiva el desarrollo de la presente investigación, con el objeto de conocer las competencias y niveles de rendimiento laboral del personal administrativo de la UNSCH.

Este análisis conllevará a una revisión de los elementos relacionados con las categorías de métodos tradicionales de trabajo, trabajo en equipo y capacitación.

MARCO REFERENCIAL

1.2 Trabajos previos

Habiéndose efectuado el análisis documental, no se encontró estudios de investigación a nivel de doctorado, referido a competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

A nivel internacional

Fernández (2011), en la tesis titulada Competencias para los funcionarios de tecnología del ámbito financiero para obtener el grado de Doctor en Filosofía en Administración en instituciones Inteligentes, ha utilizado como instrumentos las de contenidos, entrevistas. Las conclusiones fueron presencia burocrática, centralismo, requiriendo aperturar un proceso de planificación estratégica, con visión compartida de los integrantes del grupo humano.

Tovar F. (2014), en la Tesis titulada competencias en organizaciones españolas con enfoque psicosociológico desarrollado en la Universidad Complutense de Madrid, para obtener el grado de Doctor. El esquema metodológico empleado fue la exploración de la realidad, planificación, ejecución, evaluación de la información y comunicación. Se usó como técnica de investigación la entrevista y el análisis documental, las conclusiones fue que la gestión por competencias responde a variables estratégicas que coadyuvan a alcanzar los objetivos y metas de las empresas.

Mollo (2007), en la tesis Competencias en el ámbito de Salud desarrollado en el servicio de emergencia de San Borja Arriarán, para optar el grado de Magister en Recursos Humanos. El método utilizado fue el enfoque conductista. Las conclusiones fueron utilizar el modelo de gestión por competencias en el servicio infantil hospitalario y como éste modelo se puede potenciar en otros hospitales. Las competencias evaluadas fueron el trabajo en equipo, iniciativa, criterio diagnóstico.

Antecedentes nacionales

Arenas, R. (2017), en el Trabajo de Investigación competencias y desempeño laboral de empleados desarrollado en el Cuartel General de Ejército -2017”, Instituto Científico Tecnológico de las Fuerzas Armadas, General de División Edgardo Mercado Jarrín”, para el Grado de Magister en Gestión e Innovación Tecnológica. El trabajo de investigación fue de tipo descriptivo, de diseño no experimental, descriptivo correlacional, utilizó una muestra de 244 empleados civiles que laboran en el Comando de Personal del Ejército (COPERE). Se utilizó la técnica de la encuesta usando el cuestionario con el fin de evaluar las variables en estudiadas. Se ha concluido que hay una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados civiles del Cuartel General del Ejército del Perú, en el año 2017 ($r=0,738$ y $\text{Sig.}=0,000$). Concluyéndose que a un eficiente gestión por competencias es alto el desempeño laboral.

Munayco, L. (2016), en el Trabajo de Investigación titulado “Competencias y rendimiento laboral de los trabajadores de enfermería de Pediatría desarrollado en el Hospital Alberto Sabogal Essalud – 2016”, para obtener el Grado de Magister Servicios de Salud, se aplicó el método correlacional Bernal C (2010), diseño transversal, cuyos datos fueron recogidos en un solo momento y tiempo, cuya población estuvo integrado por 34 enfermeras del área de pediatría. Las conclusiones fueron la existencia de una relación óptima de competencias y rendimiento.

Marcillo, M. (2014), en el trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos

autónomos descentralizados del sur de Manabí”, para optar el grado de Doctor en Administración, señaló que el fin de tesis fue mostrar un producto tomando como referencia el aspecto teórico referido a la gestión por competencias del potencial humano en organizaciones públicas del Ecuador, toma como referencia a la sociedad del conocimiento y que el individuo es susceptible a su cambio en función a su desempeño laboral. La tesis se apoya en técnicas del aspecto documental, observación y entrevistas. La conclusión se resume en que las organizaciones están en función a la sensibilización del individuo, considerando su filosofía, tecnología y organización.

Rodríguez, N. (2014), en el trabajo de investigación titulado “Administración de la capacitación en empresa de Lima Metropolitana”, UNALM para optar el grado de Maestro en Administración. La investigación fue descriptiva explicativa, donde se relaciona las causas y efectos. Las conclusiones fueron la carencia de un sistema de capacitación para el personal, donde el 53% de los empleados alcanzaron 40 a 69 puntos y que recomienda la implantación del programa de capacitación.

Calagua, M. (2015), en la investigación titulado “Potencial humano y rendimiento laboral en el personal administrativo del Ministerio de Agricultura, UCV, para optar el grado de Magister, considera las teorías planteadas por Chiavenato y Castellanos. La investigación fue básica no experimental, descriptivo. La muestra fue de 94 empleados del Ministerio de Agricultura, con un muestreo probabilístico. Los resultados fueron la existencia de la correlación estadística de 0.880 “correlación positiva alta” ($p: 0.000 < \alpha: 0.01$). Existe relación positiva potencial humano y desempeño laboral.

Tito (2012), en el trabajo de investigación “Estudio de productividad laboral en confeccionistas de calzado de Lima, UNMSM, para obtener el grado de Doctor en Administración, determinó que el sistema de personal es fundamental para el reconocimiento y valoración individual para elevar la productividad. La muestra fue de 96 empresas. La técnica usada fue de observación y encuestas.

Vallejos (2008), en la tesis “sistema de potencial humano en la Universidad de Cajamarca, para obtener el Grado de Maestro en Educación, la investigación fue descriptivo correlacional y descriptivo cuantitativo – cualitativo, se utilizó los métodos inferencial, analógico y comparativo. La muestra fue de 70 docentes, 12

empleados administrativos y 7 auxiliares. Se usó el cuestionario y entrevista, para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson. Las conclusiones fueron que el 70% de la gestión es deficiente y la capacitación deficientes en 63%.

Bedoya (2003), en la tesis Potencial humano y rendimiento en organizaciones competitivas, UNMSM para optar el Grado de Doctor en Administración, señaló que los cambios en la política de recursos humanos, constituye un instrumento importante para alcanzar metas. El éxito del desarrollo de las empresas, está en función a las competencias del grupo humano que la conforma. La muestra en estudio, estuvo conformado por 230 trabajadores conformado por profesionales, técnicos y auxiliares de la empresas privadas competitivas, como Wong, Idat, The Lincoln electronic company. Las técnicas fueron de entrevista, encuestas y análisis documental. El instrumento fue la guía de análisis documental. Las conclusiones arribadas fueron: adoptar mejores prácticas en el aspecto económico, social y tecnológico.

Hernández (2002), en la tesis titulada “La Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de EsSalud Perú”, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para lograr el título de Contador Público, para el muestreo de datos se utilizaron la técnica de análisis documental y entrevista. Los resultados contribuyeron a lograr efectividad, eficiencia y economía.

Antecedentes regionales

Quintanilla (2008), en su trabajo de investigación titulado Habilidades y rendimiento en los gobiernos locales de Ayacucho”, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la UNSCH, señala que el 85% de los encuestados es deficiente y regular, el 55% señaló que las actitudes son inapropiadas, el 58% no están predispuestos al trabajo.

Oré, E. y Rodríguez, V. (2006), en el trabajo de investigación titulado “Equipos de trabajo y competencias laborales. Caso: Instituciones públicas de Ayacucho”.

refiere que el fin fue investigar los factores de desempeño deficiente de los trabajadores y su implicancia en la gestión institucional.

MARCO TEÓRICO

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

1.3.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un proceso, donde se señala las capacidades de los individuos para ocupar los diferentes puestos de empleo, a través de su perfil, experiencia y capacitación, con la finalidad de optimizar sus capacidades, para conseguir objetivos y metas de las organizaciones. Se basa en tres características:

- Los individuos como personas humanas, con personalidad definida, con conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades propias para obtener metas y objetivos.
- Los individuos como integrantes de la organización y capaz de brindar su talento para el desarrollo empresarial.
- Los individuos como colaboradores de la empresa, con la capacidad de alcanzar el éxito empresarial y que trabajan en la organización, con esfuerzo y dedicación, para lograr el desarrollo profesional y personal.

Según Boterf. L. (1996), las componentes de las competencias son saber, querer y poder actuar. El saber actuar es la determinación de factores que se circunscribe en la capacidad propia que posee un individuo para conseguir las acciones propuestas por la organización. Tiene relación con su perfil académico, experiencia y capacitación para lograr la eficaz administración de los recursos cognitivos al servicio de la organización. Este requisito es indispensable para validar la idoneidad del individuo o profesional para un el ejercicio de un puesto laboral.

El querer actuar está en función a la motivación del individuo para lograr alcanzar el objetivo, se circunscribe a la condición innata del individuo. Se debe tener en consideración la buena imagen del individuo para lograr con efectividad su desempeño y por consiguiente el reconocimiento y confianza de la organización.

El poder actuar. El individuo debe saber actuar en cualquier escenario con el fin de alcanzar las metas.

1.3.2 Las competencias desde el enfoque conductista

Se basan en la conducta laboral cotidiana referidos a las actividades de formación y capacitación para lograr la mejora continua de procesos.

Gonczi (1997), describe que las competencias sean satisfactorios es decir, que la competencia debe reflejar la eficiencia en el campo laboral.

Arellano (2002), señala que en las competencias se prioriza lo medible, es decir lo explícito. En el aspecto pedagógico se relaciona con proceso de enseñanza aprendizaje y la aplicación de diferentes metodologías para lograr el aprendizaje de los alumnos.

1.3.3 Enfoque conductista de las competencias

Las competencias o habilidades, son comportamientos observables que no se relacionan con los atributos mentales, son de carácter personal. Las competencias, son las capacidades de tener demandas complejas, con el fin de alcanzar resultados cuantificables.

1.3.4 Las competencias integrales u holistas

Las competencias integrales están conformado por competencias básicas, genéricas y específicas, que va de lo general a lo específico. Los aspectos básicos son de importancia para lograr una profesión. Las genéricas se refieren a casos del aspecto profesional y las genéricas son aspectos concretos del ejercicio profesional.

Según Barrera (2002), señala que el modelo por competencias se originó en el año de 1970 y su estudio se ha desarrollado bajo diferentes enfoques, es por ello que no se cuenta con un lenguaje uniforme ni clasificaciones universales.

Según Tejada (1999), señala que la competencia se origina en el verbo latino *competere* que significa encontrarse.

Asimismo Martínez y Echevarría (2009), entre los años 1960 a 1970, señala que son capacidades para afrontar el ejercicio profesional. A partir del año 1980, se ha requerido mayores calificaciones que incluyeran conocimientos y destrezas para laborar en diversas empresas.

Según Vargas (2004), las competencias se clasifican en nivel básico y genérico, cuyas características, son la formación y el desenvolvimiento personal en el ejercicio profesional.

Según Bunk (1994), señala que las competencias se clasifican en nivel técnico, metodológico, social, participativo y de acción, relacionado a desarrollar las tareas, aplicar soluciones, ser comunicativo, organización del trabajo y la interrelación con las anteriores características.

Asimismo Rodríguez y Sánchez (2006), señala que las competencias se clasifican en los niveles básico, transversales y de información, relacionados a la lectura, redacción y de tecnología de la información.

Dimensiones de la gestión por Competencias

1. Desconocimiento del marco normativo
2. Métodos tradicionales de trabajo.
3. Trabajo en equipo.
4. Capacitación.

La dependencia encargada de la evaluación por competencias recae en la Oficina de personal de cada entidad pública, según lo establecido en la ley servir.

Desconocimiento del marco normativo

Referido a las normas legales del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Los métodos tradicionales de trabajo

Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las instituciones públicas de Ayacucho. Estos están circunscritos a la falta de una metodología en el trabajo, trabajo individual, falta de simplificación en los procedimientos, falta de responsabilidad, trabajo sin planificación, trabajos aislados que cumplen los servidores públicos.

Trabajo en equipo

Según Amaya M. (2008), señala que el trabajo en equipo es el desenvolvimiento eficaz de un individuo en el grupo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. El trabajo en equipo se circunscribe al trabajo multidisciplinario entre los miembros del área laboral con el fin de lograr objetivos y metas de la universidad, con el fin de buscar la eficiencia, eficacia y oportunidad en las tareas asignadas, para bienestar de los usuarios y ciudadanía.

Capacitación

La capacitación es un sistema para mejorar el rendimiento de los trabajadores administrativos asignados en todas las reparticiones del estado sean estas del gobierno nacional, regional y local, a través de la reducción de brechas en los conocimientos, habilidades y destrezas que estén interrelacionadas al perfil de cada servidor público con el fin de alcanzar los objetivos y metas, en el caso del presente trabajo de investigación relacionado con el quehacer universitario de la UNSCH.

Del mismo modo la capacitación se desarrolla a través de acciones que están circunscritas en el PDP documento de gestión universitaria que se elabora cada año en las reparticiones del estado peruano y son de carácter obligatorio en cuanto a la planificación, elaboración, desarrollo, difusión y evaluación por la Oficina Administrativa de Personal dirigido a los servidores públicos aplicando la metodología enseñanza –aprendizaje, y que son aprobadas antes del 31 de marzo de cada año, de acuerdo a lo señalado en la resolución N° 299-2017-SERVIR-PE del 26 de diciembre de 2017. Los tipos de capacitación de acuerdo a lo señalado en el Artículo 16 de la Ley del servicio civil son de dos tipos: formación laboral y profesional. Para la **formación laboral**, las acciones de

capacitación para los servidores civiles pueden ser: cursos, talleres, diplomados o programas de especialización, conferencias o pasantías, que no conduzcan a grados académicos o títulos universitarios y que permitan en el término de un año mejorar la calidad del trabajo y de los servicios que brinda a la ciudadanía. Para la **formación profesional** de acuerdo a lo señalado en la Ley del servicio civil 30057, conlleva a la obtención de grados académicos de maestría en áreas requeridas por la universidad. Están destinados a capacitar a los servidores públicos en universidades, institutos y centros de educación superior universitaria o técnica acreditadas.

1.3.5 Competencia humana como habilidad general

Alles (2000), estudió el significado de *competencias* y determinó que existen dos conceptos *competeter* y *competir*. A inicios del siglo XV el término *competeter* significa pertinencia y *competente* significa apto. Existen 6 especificaciones del término *competencia*, como son:

1. **Autoridad:** atribución que da potestad a un profesional.
2. **Capacitación:** Mejoramiento de habilidades.
3. **Competición:** rivalidad entre 2 o más partes para conseguir un objetivo.
4. **Calificación:** Son los atributos que se exigen en un puesto laboral.
5. **Incumbencia:** precisar las tareas y funciones de cada trabajador.
6. **Suficiencia:** especificaciones mínimas para demostrar competencia y ser competitivo.

La competencia viene a constituir el dominio del conocimiento, destrezas y actitudes; que deben tener los servidores públicos para que optimicen sus actividades laborales.

Las competencias son habilidades innatas de la persona.

Según Moreno (1999), la capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad son sinónimos y existe vinculación entre ellos.

La habilidad es innata a cada persona para lograr de niveles de competencia para lograr los objetivos y metas de la organización.

1.3.6 EL DESEMPEÑO LABORAL

Es un instrumento que se utiliza para evaluar el cumplimiento de tareas de los trabajadores administrativos tanto profesionalmente y en su conducta personal.

El concepto de desempeño, se deriva de la palabra inglesa performance, y que se traduce como rendimiento relacionado con lograr los objetivos o tareas.

El desempeño está relacionado a la eficacia del personal que trabaja en las universidades, considerándose un aporte y en la satisfacción laboral, (Chiavenato, 2002, p. 359), de tal forma que el desempeño de las personas es imprescindible en las universidades.

Según Alles M. (2008), señala que el desempeño laboral, se remonta a principios de la administración y luego en la época actual es de vital importancia el rendimiento laboral de los empleados.

Según Chiavenato, I. (2000), señala que se evalúa el comportamiento del servidor, con el fin de alcanzar metas y objetivos, constituyendo una estrategia individual.

Asimismo Chiavenato, I. (2000), señala que el desempeño de los individuos se calcula considerando los factores conceptuales, procedimentales y actitudinales.

1.3.7 Ventajas de la evaluación de desempeño

Facilita la información para tomar decisiones, desarrollo del trabajo, realiza promociones al empleado, programa de planes de capacitación y entrenamiento, permite ubicar al personal de acuerdo a perfil, experiencia y capacitación.

1.3.8 Dimensiones del desempeño Laboral

1. Eficiencia.- Es alcanzar las metas y objetivos con el uso mínimo de recursos disponibles.
2. Eficacia.- Es alcanzar metas institucionales de las universidades.
3. Relaciones Humanas.- Es el acto en el que interviene dos o más personas, considerando sus aportes para realizar las diferentes tareas-

MARCO CONCEPTUAL

1. **Competencias** son comportamientos de la persona como son conocimientos, actitudes y habilidades personales.
2. **Competencias laborales.** Son destrezas que tiene una persona para desenvolverse eficientemente en un puesto laboral y que está circunscrito a sus conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas para lograr la eficiencia en un puesto de trabajo.
3. **Desarrollo de competencias.** Está circunscrito en la transferencia de conocimientos para lograr la eficiencia y eficacia.
4. **Evaluación de competencias.** Métodos y técnicas para lograr un buen desempeño en un puesto laboral.
5. **Equipos de trabajo.** Interacción mutua entre dos o más personas, con el fin de alcanzar objetivos y metas institucionales, a través de minimizar tiempos y costos y garantizar la calidad en el servicio.
6. **Trabajos funcionales.** Orientado a resolver problemas comunes en el campo laboral.
7. **Trabajos multidisciplinarios.** Para alcanzar en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación, con participación de un grupo humano de diferentes profesiones.
8. **Autodirigidos.** Personal administrativo que trabajan organizadamente para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
9. **Desempeño laboral.** Es el rendimiento personal, profesional y laboral del trabajador administrativo.
10. **Estrategia.** Son actividades que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos y metas de la institución. Hay tres tipos de estrategias, operativas, tácticas y estratégicas. Los esquemas de planeamiento se orienta a la conducta de personas, constituye la hoja de ruta para alcanzar objetivos y metas.
11. **Métodos tradicionales de trabajo.** Relacionado al trabajo sin un sistema de planificación, sin una hoja de ruta, y que se circunscribe a trabajos individualizados de los servidores públicos.

12. **Trabajo en equipo.** Es desarrollar tareas con un equipo de trabajo multidisciplinario que coadyuven a lograr objetivos y metas con eficiencia y eficacia.
13. **Política.** Son lineamientos para conseguir optimizar procesos administrativos.
14. **Desarrollo.** Es el proceso mismo de trabajo y que debe ser monitoreado para su cabal funcionamiento.
15. **Descripción del puesto.** Son las funciones de cada puesto laboral donde se señala los requisitos y las actividades propias de cada puesto de acuerdo al manual de perfil de puestos en cada entidad.
16. **Confiabilidad.** Concepto referido a la ausencia de errores de medida
17. **Desarrollo de empleados.** Mejoramiento del aspecto profesional de los individuos.
18. **Entrenamiento.** Lograr habilidades y elevar niveles de eficiencia.
19. **Principios de aprendizaje.** Es el compromiso que tienen los docentes para impartir nuevos conocimientos a los educandos.
20. **Motivación.** Es la predisposición del servidor al trabajo y que consecuentemente se logrará los objetivos y metas.
21. **Satisfacción del trabajo.** Es el grado de conformidad de un determinado trabajo por parte de los usuarios y a satisfacción del que lo elabora, debe tomarse en cuenta la calidad.

22. **Evaluación del rendimiento.** Es un procedimiento para medir los atributos de un empleado considerando sus conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos.
23. **Método de estándares de trabajo.** Son datos numéricos que se toman en consideración para la evaluación de un determinado trabajo.
24. **Rendimiento.-** Es el producto de trabajo de un empleado y que debe ser ejecutado con responsabilidad y eficiencia.
25. **Aprendices.-** Aquellos individuos que recién se incorporan a los nuevos puestos de trabajo cuyo desempeño es por debajo de lo normal.
26. **Planeación de la carrera.** Es el horizonte de desarrollo de un servidor en un determinado puesto laboral.
27. **Mercado laboral.** Es el espacio geográfico donde participan los empleados cubriendo por orden de méritos un puesto laboral.
28. **Eficiencia.** Lograr objetivos y metas en el menor tiempo y haciendo uso de la cantidad mínima de recursos.
29. **Eficacia.** Lograr objetivos y metas institucionales.
30. **Oportunidad.** Es el momento o circunstancia para que los trabajos sean elaborados con prontitud y esmero.

MARCO FILOSÓFICO

El enfoque filosófico se remonta desde la época de los griegos Aristóteles (384-322 a.C.) junto a Platón (427-347 a.C.) han ejercido una gran influencia en la historia intelectual por más de dos milenios.

1. Guthrie (1992) citado por Rodríguez H. (2007), señala que Platón en sus análisis de la realidad utiliza el término *dinamis* para señalar el poder sobre una actividad. Asocia *dinamis* con el empuje para desarrollar una

actividad. En otros casos, *dinamis* lo relaciona con la existencia del ser, que se determina con la esencia vital e inteligencia. *Dinamis*, relacionada con el alma, como aquella propiedad reflexiva y habilidad de desarrollar actividades.

2. Samaranch (1964) citado por Rodríguez H. (2007), refiere que Aristóteles en “El tratado del alma”, asocia la competencia con las potencialidades inherentes a cada persona y que se caracterizan por ser seres pensantes y sensibles. Para Aristóteles las personas gozan de tres funciones: nutritiva (alimentación), sensitiva y pensante (función humana de entendimiento y pensamiento).
- 2 Descartes (1993) citado por Rodríguez H. (2007), señala que en la obra “*Tratado de las pasiones del alma*”, describe al pensamiento como actividad intelectual y generadora de raciocinios.

1.4 Formulación del problema

a) Problema Principal

¿Describir y explicar en que medida y en que manera la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019?

b) Problemas Secundarios

1. ¿En qué medida el desconocimiento del marco normativo del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019?
2. ¿En qué medida los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019?

3. ¿En qué medida el trabajo en equipo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019?
4. ¿En qué medida los programas de capacitación en la gestión por competencias influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019?

Justificación del estudio

El trabajo de investigación se justifica por los siguientes considerandos:

- No se ha encontrado estudios a nivel de estudios de Doctorado, sobre la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.
- Los resultados de esta investigación, se publicará para el conocimiento de la UNSCH, con el fin de difundir el valor teórico, aspecto metodológico en la gestión por competencias y elevar el desempeño laboral del personal administrativo, con el fin de optimizar su desarrollo y contribuir a lograr los objetivos y metas.
- El presente estudio viene a constituir un aporte en el área de investigación administrativa, que redundará en una eficaz gestión universitaria.
- Las competencias constituyen un medio eficaz para transferir los valores estratégicos de la empresa a los comportamientos de las personas, con el fin de alinear los propósitos, metas y objetivos organizacionales.

- Las competencias del personal administrativo deben responder a los nuevos retos del estado, como son un estado orientado al ciudadano, eficiente, eficaz, abierto, y articulado.

1.6 Hipótesis

Hipótesis General

La gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

b) Hipótesis Derivadas

1. El desconocimiento del marco normativo del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos en la gestión por competencias influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

2. Los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

3. El trabajo en equipo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

4. Los programas de capacitación de gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

1.7 Objetivos

a) Objetivo General

Explicar de qué manera y determinar en qué medida la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

b) Objetivos Específicos

1. Determinar en qué medida el desconocimiento del marco normativo del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.
2. Determinar en qué medida los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.
3. Determinar en qué medida el trabajo en equipo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.
4. Determinar en qué medida los programas de capacitación en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

- 2.1.1 Cuantitativo: Descriptivo Explicativo
- 2.1.2 Cualitativo: fenomenológico
- 2.1.3 Tipo de Investigación: No experimental
- 2.1.4 Enfoque: Mixto

2.2. Variables, operacionalización

Diseño Cuantitativo

Se evaluarán las siguientes variables:

- **Variable Independiente (X)**
Gestión por competencias
- **Variable Dependiente (Y)**
Desempeño laboral

Diseño Cualitativo

Tipo Fenomenológico

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES (Método Cuantitativo)

- **Hipótesis General**

La Gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

- **Variable Independiente (X)**

Gestión por competencias

- **Variable dependiente (Y)**

Desempeño laboral

Diseño Cualitativo

Tipo: Fenomenológico

- Guía de entrevista a profundidad

2.3. Población y muestra

-**Población:** La población estuvo constituida por 279 (100%) del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

Muestra: La muestra estuvo constituida por 72 (25.81%) del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

2.3.1 Población

Tabla 1: Distribución de la población según sexo y condición laboral

| PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO UNSCH | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| JUNIO DE 2018 | | | |
| NIVEL REMUNERATIVO | VARÓN | MUJER | TOTAL |
| F4 | 2 | 0 | 2 |
| F3 | 5 | 5 | 10 |
| F1 | 1 | 0 | 1 |
| SPA | 3 | 3 | 6 |
| SPB | 3 | 0 | 3 |
| SPC | 6 | 16 | 22 |
| SPD | 3 | 7 | 10 |
| SPF | 1 | 0 | 1 |
| STA | 21 | 17 | 38 |
| STB | 14 | 7 | 21 |
| STC | 7 | 10 | 17 |
| STD | 15 | 12 | 27 |
| STE | 11 | 3 | 14 |
| STF | 0 | 1 | 1 |
| SAA | 16 | 16 | 32 |
| SAB | 14 | 6 | 20 |
| SAC | 1 | 1 | 2 |
| SAD | 30 | 22 | 52 |
| TOTAL | 153 | 126 | 279 |

Cabe precisar que la población del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, correspondiente al ejercicio fiscal 2019 fueron de 279 trabajadores administrativos nombrados. Se aplicó el tipo de análisis de datos no probabilístico por conveniencia con el fin de facilitar la toma de muestras.

2.3.2 Muestra censal

Tabla 2: Distribución de la muestra censal según sexo y condición laboral

| PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO ENCUESTADO | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| UNSCH 2018 | | | |
| NIVEL REMUNERATIVO | VARÓN | MUJER | TOTAL |
| F3 | 5 | 5 | 10 |
| SPA | 3 | 3 | 6 |
| SPC | 5 | 12 | 17 |
| STA | 12 | 5 | 17 |
| STB | 9 | 7 | 16 |
| SAA | 4 | 2 | 6 |
| TOTAL | 38 | 34 | 72 |

Para el presente trabajo de investigación se consideró sólo al personal administrativo nombrado bajo el régimen laboral del DL 276, a razón de que el personal administrativo contratado son de carácter eventual y a plazo determinado y que para el trabajo de investigación no fueron considerados porque son jóvenes con poca experiencia laboral y no tienen el cabal conocimiento de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Para el enfoque cuantitativo la muestra estuvo constituida por 72 (25.81%) trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, determinada con la inclusión de personal administrativo cuyas características fueron tener cinco años de experiencia en la universidad, capacitación y nivel profesional en el área de trabajo y que conozcan la cultura organizacional de la Universidad San Cristóbal de Huamanga.

Para el enfoque cualitativo, la muestra estuvo conformada por dos (2) miembros informantes de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 3: Relación de participantes para la administración de la guía de entrevistas a profundidad.

| Nº | Funcionario Público o Representante | Cantidad |
|-----------|--|-----------------|
| 1 | Autoridad Universitaria | 1 |

| | | |
|---|--|---|
| 2 | Secretario general del sindicato de trabajadores administrativos de la UNSCH | 1 |
|---|--|---|

También sólo se consideró a una autoridad universitaria y al representante del sindicato de trabajadores administrativos de la UNSCH con el fin de no distorsionar los objetivos de la presente investigación.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

•Técnicas:

Para el enfoque cuantitativo se aplicó la encuesta como técnica de investigación, y que sirvió para la recolección de datos, (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), a través de preguntas formuladas de los trabajadores administrativos de la UNSCH que constituye la unidad de análisis del estudio.

Instrumentos:

Para el enfoque cuantitativo se aplicó el cuestionario para la variable independiente y dependiente y para el enfoque cualitativo se empleó la guía de entrevista a profundidad.

Además los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y prueba piloto.

De igual manera se empleó los cuestionarios como instrumento de análisis, dirigido a de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, con el fin de obtener sus apreciaciones referentes a los indicadores de la variable independiente y dependiente.

Confiabilidad de Instrumentos

La consistencia interna como medida de fiabilidad fue determinada con la prueba piloto, en una muestra de 72 (25.81%) de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, aplicando el Alfa de Cronbach.

Fuentes:

De igual forma se empleará el material bibliográfico y otro tipo de documentos, con la finalidad de realizar la investigación documental correspondiente.

Validez de instrumentos

Los instrumentos de investigación fueron sometidos a la opinión de expertos, para evaluar la validez y aplicabilidad. Para tal fin se proporcionó un formato de validación, donde emitieron sus opiniones acerca del contenido de los instrumentos. Para la formulación del problema y objetivo se tomó la metodología de los investigadores Alejandro Caballero Romero y Xavier Vargas.

Los dos cuestionarios se sometieron a la prueba piloto de 30 personas, luego se procedieron con el cálculo de los indicadores de fiabilidad (Alfa de Cronbach).

Para el instrumento de la variable independiente se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.805. Por tanto, la confiabilidad fue buena. Para la aplicación de la triangulación de la matriz de triple entrada fue usado la metodología de la Dra. María Soledad Ramírez de la Universidad Virtual de Monterrey México y el uso de la tabla de variables para la sistematización de información proporcionado por el Dr. Martín Manuel Grados Vásquez.

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad del instrumento para mediar la variable.

| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0.805 | 30 |

Tabla 5: Validación de expertos

| Nº | Grado | Calificación | % |
|-----------|--------|--------------|--------|
| Experto 1 | Doctor | 17.5 | 87.50% |
| Experto 2 | Doctor | 17 | 85% |
| Experto 3 | Doctor | 18 | 90% |
| Experto 4 | Doctor | 18 | 90% |

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del cuadro anterior, se infiere que la ponderación general promedio de la validez de instrumentos utilizados es igual al 88.13% de aceptación en base a los cuatro expertos consultados, porcentaje que está entre 81% a 90%, escala que se desarrolló en la presente investigación, catalogada como excelente (81% - 90%), lo que, se considera aplicable al grupo muestral.

2.5 Métodos de análisis de datos

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos Recolectados

• Selección y representación por variables

Para la prueba de hipótesis y de las variables

- Se elaboraron los cuadros estadísticos para verificar el comportamiento de las variables tanto independiente como dependiente.
- Pruebas estadísticas: Se aplicó el programa estadístico informático SPSS versión 24, para el procesamiento de la encuesta dirigido al personal administrativo nombrado constituido por profesionales, técnicos, auxiliares y además de los funcionarios de carrera de la UNSCH.

• Matriz de Datos

Se establecerá la relación de datos entre la población y muestra.

Para el presente trabajo de investigación se emplearon dos cuestionarios de escala, primero para determinar el nivel de conocimiento del personal administrativo nombrado de la UNSCH, respecto a la gestión por competencias y el segundo fue la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad Universitaria y secretario general del personal administrativo de la UNSCH, teniendo en cuenta que por recomendación de la mencionada autoridad y del secretario general se reservas sus identidades para el desarrollo del trabajo de investigación.

2.6 Aspectos éticos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se contó con información veraz y suficiente del personal administrativo nombrado de la UNSCH, para el

aspecto cuantitativo y para la entrevistas a profundidad se contó con la participación de la autoridad universitaria y del secretario general de los trabajadores administrativos, quienes fueron las personas más representativas e idóneas en el quehacer universitario y que conocieron el aspecto organizacional y de gestión administrativa en la UNSCH.

Validez científica del estudio

Se trató de responder a la pregunta de sí tal y como está diseñado y sustentado teóricamente el estudio, tendrá como resultado final una información que cumpla con los criterios científicos.

Los investigadores

Son las personas que realizaron el estudio debiendo cumplir ciertos requisitos, como son: idoneidad y ser competentes, en el presente trabajo de investigación fue elaborado por el suscrito Mtro. Carlos Eduardo Ludeña González, candidato para optar el Grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, con el asesoramiento metodológico del Dr. Martín Manuel Grados Vásquez y del Dr. Luis Alberto Santos Álvarez, en calidad de Presidente del Jurado calificador y revisor del trabajo final de la investigación, así como del Dr. Marco Antonio Quispe Barra, en su calidad de asesor estadístico.

III. RESULTADO

3.1 A nivel descriptivo

1. DISEÑO DEL TRABAJO OPERACIONAL ESTADÍSTICO Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

En el presente trabajo de investigación el aspecto operacional estadístico se ha contrastado a través de los resultados obtenidos luego de aplicar las encuestas al personal administrativo y directivos públicos como actores principales involucrados en la gestión de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

La Población estuvo conformado por 72 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Una vez determinada la muestra, se procedió a elaborar y aplicar la encuesta, la misma que se organizó en dos encuestas, la primera sobre la variable independiente, **Gestión por competencias** con sus indicadores conocimiento del marco normativo referido a las normas legales del DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos, actitudes y conductas, valores institucionales y niveles e conocimiento, con un nivel de medición de deficientes, regulares, buenas y excelentes, aplicado en forma independiente a 72 trabajadores administrativos nombrados y la segunda en base a la variable dependiente, **Desempeño Laboral**, con sus indicadores conocimiento de las normas legales del DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos, cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio e imaginación, con un nivel de medición de: ninguna vez, algunas veces, casi siempre, siempre, aplicado en forma no probabilística a los trabajadores administrativos nombrados.

La técnica de procesamiento y análisis de datos recolectados se ha efectuado mediante la utilización del programa estadístico SPSS versión 24.

Para el plan se utilizó un diseño explicativo descriptivo con el que se analizó la encuesta aplicada al personal administrativo nombrado de la UNSCH.

En la parte cualitativa se aplicó la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria con el fin de conocer los marcos, luego establecer los indicadores y contrastar con la parte cuantitativa y teórica para posteriormente determinar las conclusiones y recomendaciones.

2. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El proceso para lograr la información consistió en codificar, clasificar, ordenar y analizar, usando el software estadístico SPSS versión 24.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL. La gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

| VARIABLES | INDICADORES | DESCRIPCIÓN | NIVEL DE MEDICIÓN |
|--|---|--|-------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE La gestión por competencias | - Desconocimiento de las normas legales DL276, Ley 30057 y sus reglamentos. | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5) A profundidad | - Nominal |
| | - Valores Institucionales | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5) A profundidad | - Nominal |
| | - Niveles de conocimiento | 1) Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo | - Nominal |

| | | | |
|--|---|--|-----------|
| | | 4) Muy de acuerdo | |
| VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral | - Cumplimiento de plazos | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5) A profundidad | - Nominal |
| | - Organización del trabajo | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5) A profundidad | - Nominal |
| | - Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación | 1) Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo 4) Muy de acuerdo | - Nominal |

PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA. El desconocimiento de las normas legales DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos en la gestión por competencias influyen en el

desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

| VARIABLES | INDICADORES | DESCRIPCIÓN | NIVEL DE MEDICIÓN |
|---|---|---|--------------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión por competencias | - Desconocimiento de las normas legales DL276, Ley 30057 y sus reglamentos. | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5)A profundidad | - Nominal |
| VARIABLE INDEPENDIENTE Desempeño laboral | - Evaluación | 1) No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) Bien 5)A profundidad | -Nominal |

SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA. Los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

| VARIABLES | INDICADORES | DESCRIPCIÓN | NIVEL DE MEDICIÓN |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Los métodos tradicionales de trabajo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo individual - Falta de simplificación - Falta de responsabilidad | <p>1)Completamente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) De acuerdo</p> <p>4) Muy de acuerdo</p> <p>1)Completamente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) De acuerdo</p> <p>4) Muy de acuerdo</p> <p>1)Completamente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) De acuerdo</p> <p>4) Muy de acuerdo</p> | <p>- Nominal</p> <p>- Nominal</p> <p>- Nominal</p> |
| <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Calidad de decisiones | <p>1)Completamente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) Indiferente</p> <p>4) De acuerdo</p> <p>5) Completamente de acuerdo</p> <p>1)Completamente en desacuerdo</p> | <p>- Nominal</p> <p>- Nominal</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | 2) En desacuerdo 4) De acuerdo 5) Muy de acuerdo | |
|--|--|--|--|

TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA. La organización de equipos de trabajo en la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

| VARIABLES | INDICADORES | DESCRIPCIÓN | NIVEL DE MEDICIÓN |
|--|-------------------------------|--|-------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE La organización de equipos de trabajo | - Creatividad | 1) Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo 4) Muy de acuerdo | - Nominal |
| | - Trabajos multidisciplinares | 1) Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Completamente de acuerdo | - Nominal |

| | | | |
|--|-------------------------------|--|-----------|
| VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral | - Mejora en comportamiento | 1)No conozco 2) Sólo el título de la norma 3) Algunas partes 4) bien 5) A profundidad | - Nominal |
| | -Mejora capacidad | 1)Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Completamente de acuerdo | - Nominal |

CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA. Los programas de capacitación en la gestión por competencias influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

| VARIABLES | INDICADORES | DESCRIPCIÓN | NIVEL DE MEDICIÓN |
|---|------------------------------|--|--------------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE Los Programas de capacitación | -Conocimientos adquiridos | 1)Completamente desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo | en - Nominal |

| | | | |
|--|-------------------------|--|-----------|
| | -Desarrollo de personal | 4) Muy de acuerdo 1)Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo 4) Muy de acuerdo | - Nominal |
| VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral | - Logros de metas | 1)Completamente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) De acuerdo 4) Muy de acuerdo | - Nominal |

4. PROCESO DE CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

4.1 Matriz de datos

En el presente trabajo de investigación, cada unidad de análisis está constituida por los sujetos en observación, las variables por las preguntas planteadas en la encuesta y los datos por las respuestas brindadas por los sujetos en observación.

Tabla 6: Matriz de datos

| POBLACIÓN | MUESTRA |
|--|---|
| 279 trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH | 72 trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH |

4.2 Contraste entre las variables independientes con las dependientes y su grado de relación

Formulamos la hipótesis general y las hipótesis específicas, para contrastar las variables independientes y variables dependientes, con la finalidad de determinar su grado de relación según las preguntas y respuestas de la encuesta.

| HIPÓTESIS GENERAL | |
|--|-----------------------------|
| La Gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. | |
| Variable independiente | Variable dependiente |
| Gestión por competencias | Desempeño laboral |

Formulación de hipótesis específicas:

| PRIMERA HIPÓTESIS | |
|--|-----------------------------|
| El desconocimiento de las normas legales DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. | |
| Variable independiente | Variable dependiente |
| Gestión por competencias | Desempeño laboral |

La encuesta nos demuestra y sus reglamentos referente a la gestión por competencias y dese

A la pregunta Nº 1 de la encuesta: ¿El personal administrativo nombrado de la UNSCH desconocen las normas legales del DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral?

Estadísticos

DESCONOCIMIENTO DE NORMAS

LEGALES DL276, LEY 30057 Y

REGLAMENTOS POR EL

PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRADO UNSCH 2019

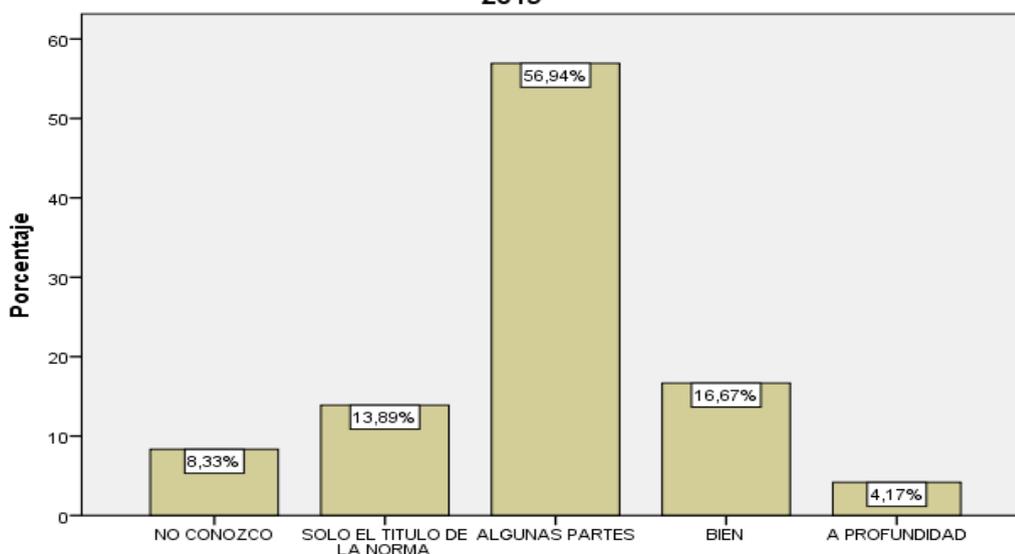
| | | |
|---|----------|----|
| N | Válido | 72 |
| | Perdidos | 8 |

Tabla 7: Desconocimiento de normas Legales DL 276, Ley 30057 y reglamentos por el personal administrativo nombrado UNSCH 2019

| DESCONOCIMIENTO DE NORMAS LEGALES DL276, LEY 30057 Y REGLAMENTOS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO UNSCH 2019 | | | | | |
|---|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Especificación | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NO CONOZCO | 6 | 7,5 | 8,3 | 8,3 |
| | SOLO EL TITULO DE LA NORMA | 10 | 12,5 | 13,9 | 22,2 |
| | ALGUNAS PARTES | 41 | 51,3 | 56,9 | 79,2 |
| | BIEN | 12 | 15,0 | 16,7 | 95,8 |
| | A PROFUNDIDAD | 3 | 3,8 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 1: Desconocimiento de normas Legales DL 276, Ley 30057 y reglamentos por el personal administrativo nombrado UNSCH 2019

DESCONOCIMIENTO DE NORMAS LEGALES DL276, LEY 30057 Y REGLAMENTOS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO UNSCH 2019



El 4.17% (3) conoce a profundidad la normas legales referidas al DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos; el 16.67% (12) de los trabajadores administrativos conoce bien las normas, el 56.94 % (41) conoce algunas partes; el 13.89% (10) conoce sólo el título de la norma y el 8.33% (6) no conocen las normas legales referidas a la gestión por competencias y desempeño laboral en los servidores públicos de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

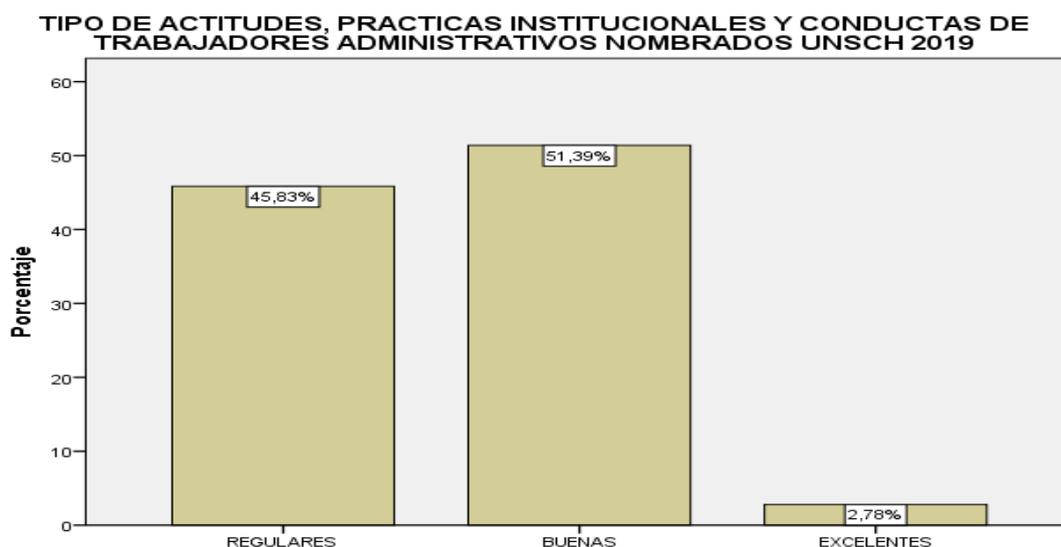
A la pregunta Nº 2 de la encuesta:

Los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH. Qué tipo de actitudes y conductas demuestran?

Tabla 8: Tipo de actitudes y conductas del personal administrativo nombrado UNSCH 2019.

| TIPO DE ACTITUDES Y CONDUCTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO UNSCH 2019 | | | | | |
|---|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| ESPECIFICACIONES | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | REGULARES | 33 | 41,3 | 45,8 | 45,8 |
| | BUENAS | 37 | 46,3 | 51,4 | 97,2 |
| | EXCELENTES | 2 | 2,5 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 2: Tipo de actitudes y conductas del personal administrativo nombrado UNSCH 2019.



El 2.78% (2) de los encuestados muestran actitudes excelentes, el 51.39% (37) buenas, regulares el 45.83% (33), siendo imperativo fortalecer la mejora de conductas y actitudes de los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH.

A la pregunta Nº 3 de la encuesta:

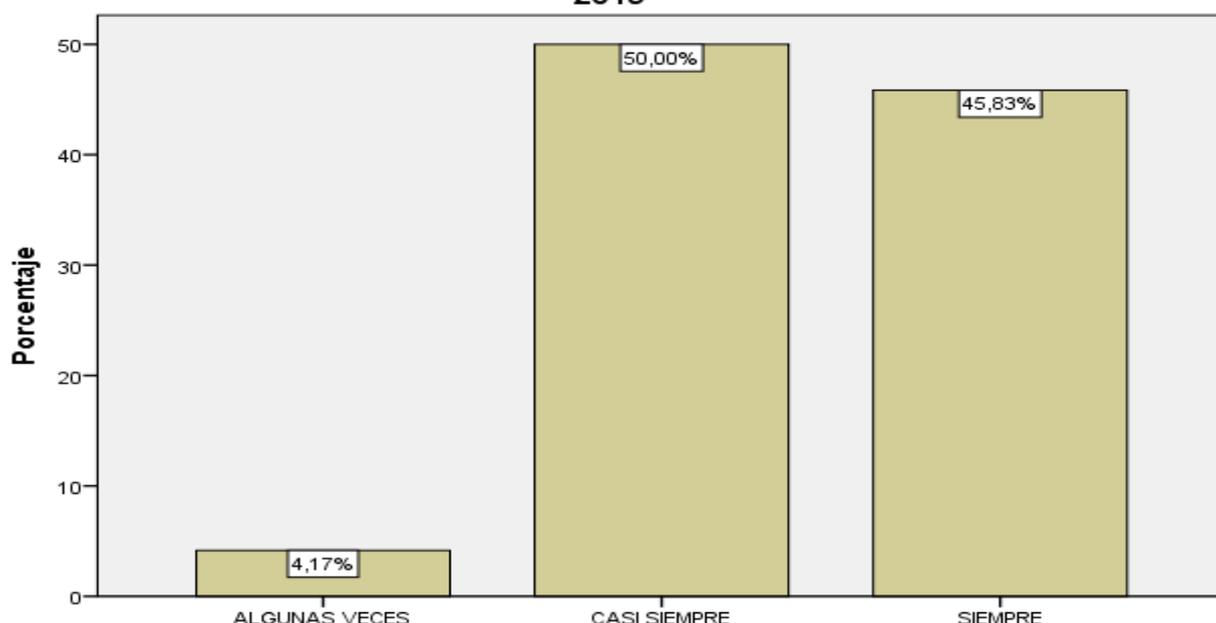
¿Considera usted, que los servidores administrativos practican los valores institucionales como son transparencia, honestidad, respeto, tolerancia, justicia, responsabilidad e identidad cultural?

Tabla 9. Valores institucionales del personal administrativo nombrado UNSCH 2019

| VALORES INSTITUCIONALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO UNSCH 2019 | | | | | |
|--|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| ESPECIFICACIONES | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | ALGUNAS VECES | 3 | 3,8 | 4,2 | 4,2 |
| | CASI SIEMPRE | 36 | 45,0 | 50,0 | 54,2 |
| | SIEMPRE | 33 | 41,3 | 45,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 3: Valores institucionales de trabajadores administrativos nombrados UNSCH 2019

VALORES INSTITUCIONALES TRANSPARENCIA, HONESTIDAD, RESPETO Y OTROS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS UNSCH 2019



El 4.17% (3) de los encuestados promueven los valores institucionales como son transparencia, honestidad, respeto, tolerancia, justicia, responsabilidad e identidad cultural percibe que el nivel de conocimientos de sus colegas de trabajo es regular. Por otro lado, el 50% (36) de los encuestados practican los valores institucionales casi siempre y el 45.83% (33) siempre, los encuestados que ponen en práctica los valores institucionales.

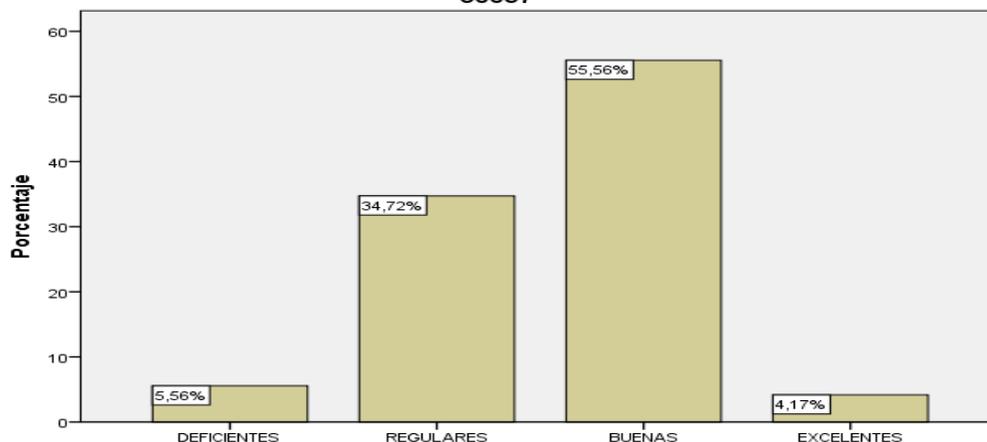
A la pregunta N° 4 de la encuesta: ¿Según la Ley del servicio Civil, Cuál debería ser el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos en la UNSCH?

Tabla 10: Nivel de conocimientos del personal administrativo nombrado UNSCH 2019 según aplicación de la Ley del Servicio civil 30057.

| NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRAO UNSCH 2019 SEGÚN LA APLICACIÓN DE LA LEY SERVIR LEY 30057 | | | | | |
|---|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| ESPECIFICACIONES | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | DEFICIENTES | 4 | 5,0 | 5,6 | 5,6 |
| | REGULARES | 25 | 31,3 | 34,7 | 40,3 |
| | BUENAS | 40 | 50,0 | 55,6 | 95,8 |
| | EXCELENTES | 3 | 3,8 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 4: Nivel de conocimientos del personal administrativo nombrado UNSCH 2019 según aplicación de la Ley del Servicio civil 30057

NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRAOS UNSCH 2018 SEGÚN LA APLICACIÓN DE LA LEY SERVIR LEY 30057



El 5.56% (4) de los encuestados refleja el deficiente nivel de conocimientos del personal administrativo nombrado de la UNSCH, el 34.72% (25) son regulares, el 55.56% (40) son regulares y el 4.17% (3) son excelentes por lo que es necesario elevar el nivel de conocimientos de los trabajadores administrativos con la finalidad de brindar un mejor servicio a los usuarios, tanto docentes, alumnos y usuarios en general.

A la pregunta N° 5 de la encuesta: Tiene conocimiento que el grado de cumplimiento de plazos y funciones y responsabilidades de cada trabajador administrativo está estipulado en el D.S. N° 005-90-PCM.

Estadísticos

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
PLAZOS Y FUNCIONES DE LOS
TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS
UNSCH 2019

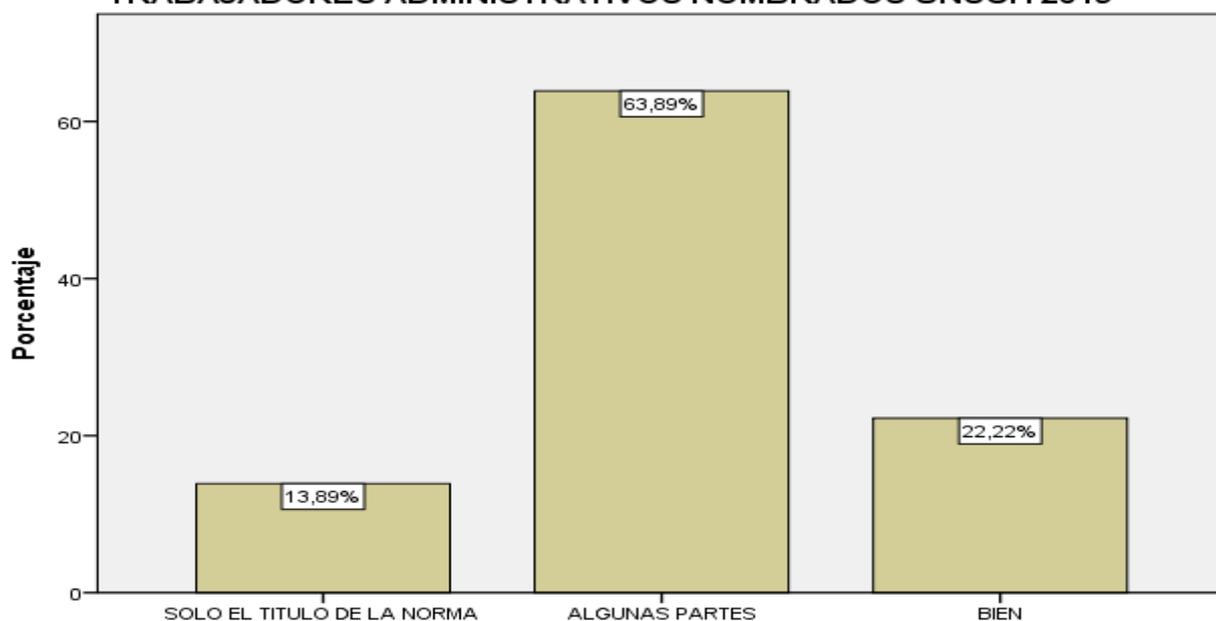
| | | |
|---|----------|----|
| N | Válido | 72 |
| | Perdidos | 8 |

Tabla 11: Grado de cumplimiento de plazos y funciones del personal administrativo nombrado UNSCH 2019

| ESPECIFICACIONES | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | SOLO EL TITULO DE LA NORMA | 10 | 12,5 | 13,9 | 13,9 |
| | ALGUNAS PARTES | 46 | 57,5 | 63,9 | 77,8 |
| | BIEN | 16 | 20,0 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 5: Grado de cumplimiento de plazos y funciones del personal administrativo nombrado UNSCH 2019

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS Y FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS UNSCH 2019



Referente al Grado de cumplimiento de plazos y funciones del personal administrativo nombrado UNSCH 2019, establecido en el TUPA y MOF, el 13,89% (10) de los encuestados sólo conoce el título de la norma, el 63.89% (46) conoce algunas partes y el 22.22% (16) conoce bien la norma, por lo que es conveniente socializar la norma para lograr un mejor entendimiento del personal administrativo nombrado de la UNSCH y por lo tanto se logre alcanzar los objetivos y metas institucionales.

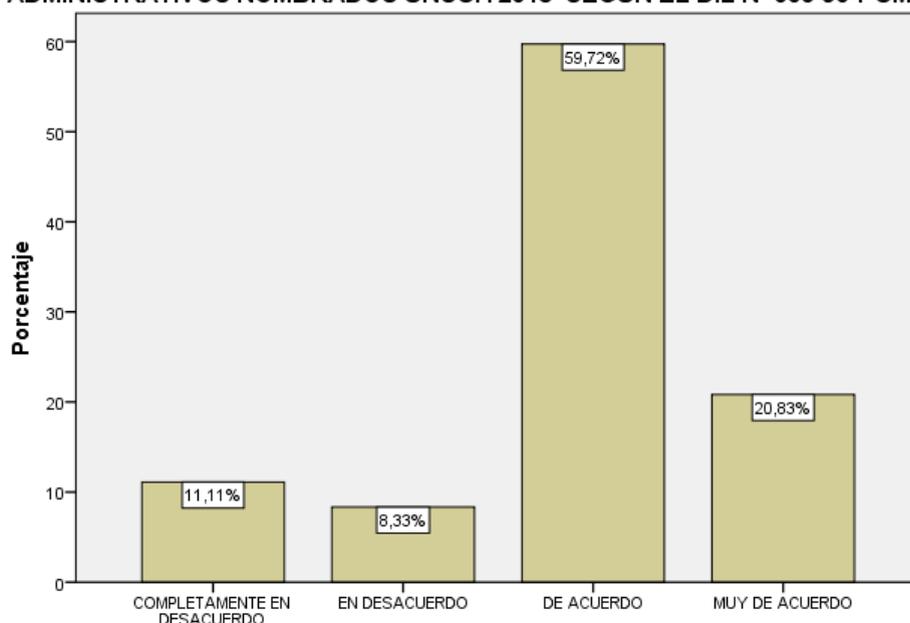
A la pregunta N° 6 de la encuesta: ¿Percibe usted, de acuerdo a lo estipulado en el D.L. N° 276 Ley de la carrera administrativa, debe procurarse una mejora continua en el comportamiento laboral de los trabajadores administrativos en la UNSCH?

Tabla 12: Mejora continua en el desempeño laboral del personal administrativo nombrado UNSCH 2019 según el D.S. N° 005-90-PCM

| ESPECIFICACIONES | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | COMPLETAMENTE EN DESACUERDO | 8 | 10,0 | 11,1 | 11,1 |
| | EN DESACUERDO | 6 | 7,5 | 8,3 | 19,4 |
| | DE ACUERDO | 43 | 53,8 | 59,7 | 79,2 |
| | MUY DE ACUERDO | 15 | 18,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 6: Mejora continua en el desempeño laboral del personal administrativo nombrado UNSCH 2019

MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS UNSCH 2018 SEGÚN EL D.L N° 005-90-PCM



El 11.11% (8) de los encuestados señala que está completamente en desacuerdo en el desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el 8.33% (6) en desacuerdo, el 59.72% (143) de acuerdo y el 20.83% (15) muy de acuerdo en la mejora continua del desempeño laboral.

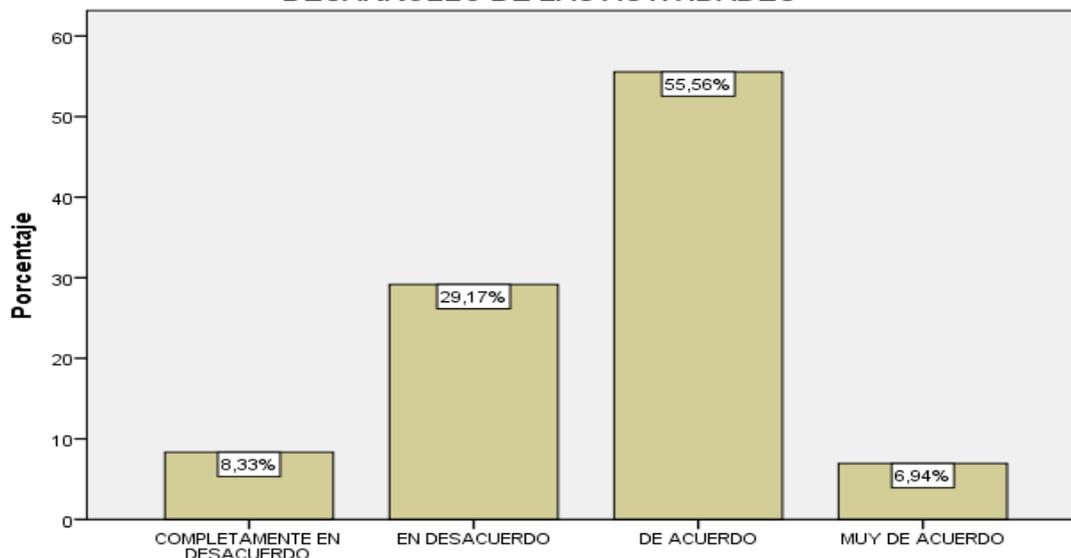
A la pregunta N° 7 de la encuesta: Percibe usted, que de acuerdo a lo estipulado en el DL 276 el trabajador administrativo debe tener iniciativa, criterio, creatividad e imaginación en el desarrollo de las tareas asignadas

Tabla 13: LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNSCH 2019 DEBEN TENER INICIATIVA, CRITERIO, CREATIVIDAD E IMAGINACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | COMPLETAMENTE EN DESACUERDO | 6 | 7,5 | 8,3 | 8,3 |
| | EN DESACUERDO | 21 | 26,3 | 29,2 | 37,5 |
| | DE ACUERDO | 40 | 50,0 | 55,6 | 93,1 |
| | MUY DE ACUERDO | 5 | 6,3 | 6,9 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 7:

LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNSCH 2019 DEBEN TENER INICIATIVA, CRITERIO, CREATIVIDAD E IMAGINACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES



Según el reporte de los encuestados el 9.72% (7) observan que sus compañeros de trabajo demuestran iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación, el 27.78% (20) está en desacuerdo, el 55.56% (40) están de acuerdo y el 6.94% (15) está muy de acuerdo, por lo que hay el 62.5% (55) de trabajadores administrativos están comprometidos de tener iniciativa en su trabajo por lo que favorece cumplir exitosamente los objetivos y metas institucionales.

De lo que podemos concluir que existe una directa relación entre la variable independiente y dependiente de la Hipótesis General.

| SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA | |
|--|-----------------------------|
| Los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. | |
| Variable independiente | Variable dependiente |
| Los métodos tradicionales de trabajo | Desempeño laboral |

La variable independiente se encuentra comprobada con la respuesta de siguientes preguntas.

A la pregunta Nº 8 de la encuesta:

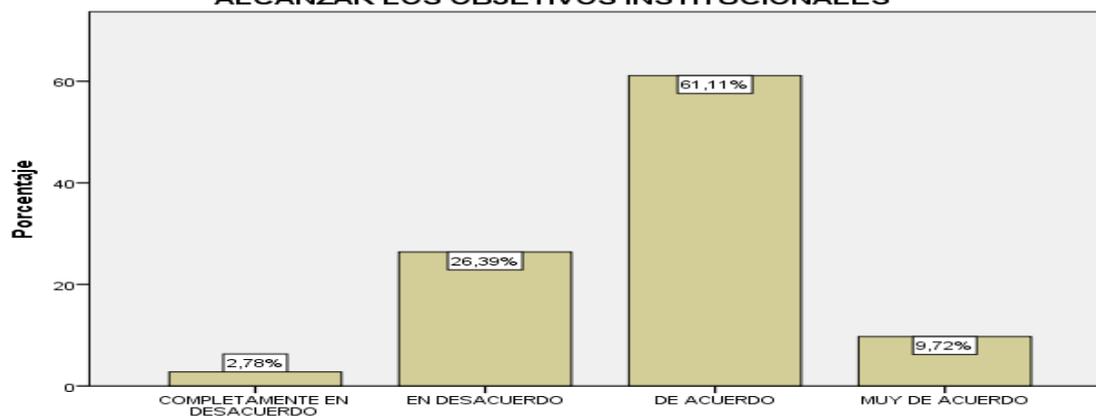
¿Percibe que los trabajadores administrativos desarrollan un trabajo individual en las tareas asignadas, consecuentemente no se logra alcanzar los objetivos institucionales?

TABLA 14: Los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH 2019 desarrollan el trabajo en forma individual y no se logra alcanzar los objetivos institucionales.

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | COMPLETAMENTE EN DESACUERDO | 2 | 2,5 | 2,8 | 2,8 |
| | EN DESACUERDO | 19 | 23,8 | 26,4 | 29,2 |
| | DE ACUERDO | 44 | 55,0 | 61,1 | 90,3 |
| | MUY DE ACUERDO | 7 | 8,8 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 8:

LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNSCH 2019 DESARROLLAN EL TRABAJO EN FORMA INDIVIDUAL Y NO SE LOGRA ALCANZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



Según el reporte de encuestados el 2.78% (2) está completamente en desacuerdo, el 26.39% (19) está en desacuerdo, el 61.11% (44) está de acuerdo y el 9.72% (7) está muy de acuerdo.

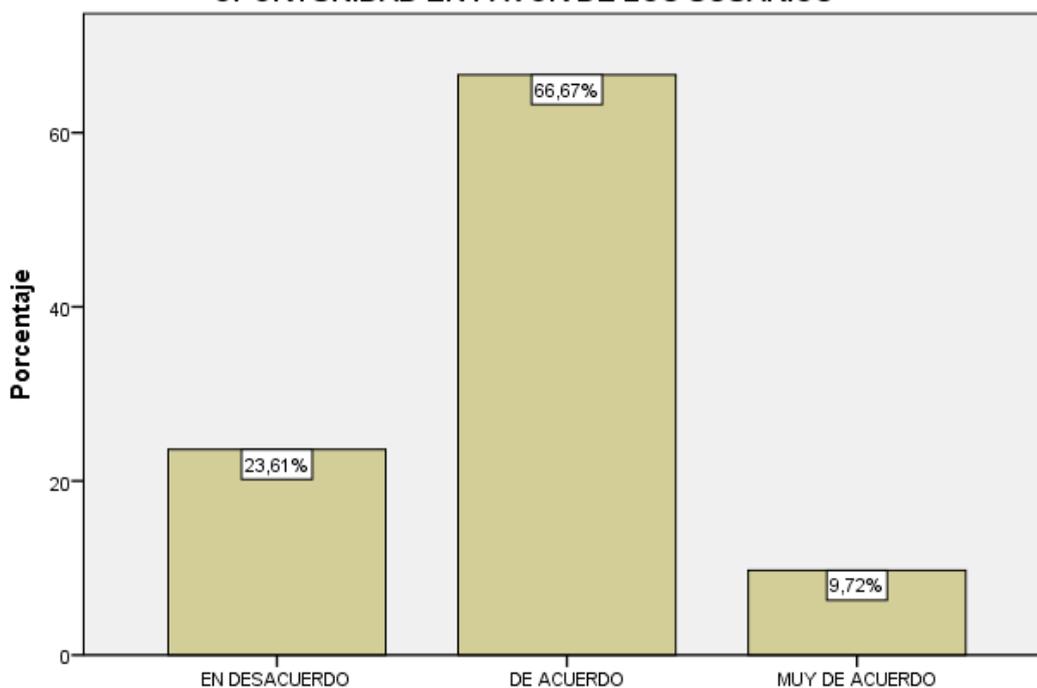
A la pregunta Nº 9 de la encuesta: Conoce usted que la falta de simplificación en los procesos administrativos señalados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la UNSCH (TUPA), aminora alcanzar con oportunidad y eficacia la satisfacción en los usuarios.

Tabla 15: La falta de simplificación administrativa en los procesos administrativos reduce alcanzar los objetivos y metas con oportunidad en favor de los usuarios.

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | EN DESACUERDO | 17 | 21,3 | 23,6 | 23,6 |
| | DE ACUERDO | 48 | 60,0 | 66,7 | 90,3 |
| | MUY DE ACUERDO | 7 | 8,8 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 9: La falta de simplificación administrativa en los procesos administrativos reduce alcanzar los objetivos y metas institucionales

LA FALTA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS REDUCE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS CON OPORTUNIDAD EN FAVOR DE LOS USUARIOS



Según la interpretación del gráfico el 23.61% (17) está en desacuerdo con la falta de simplificación administrativa, el 66.67% (48) está de acuerdo y muy de acuerdo el 9.72% (7).

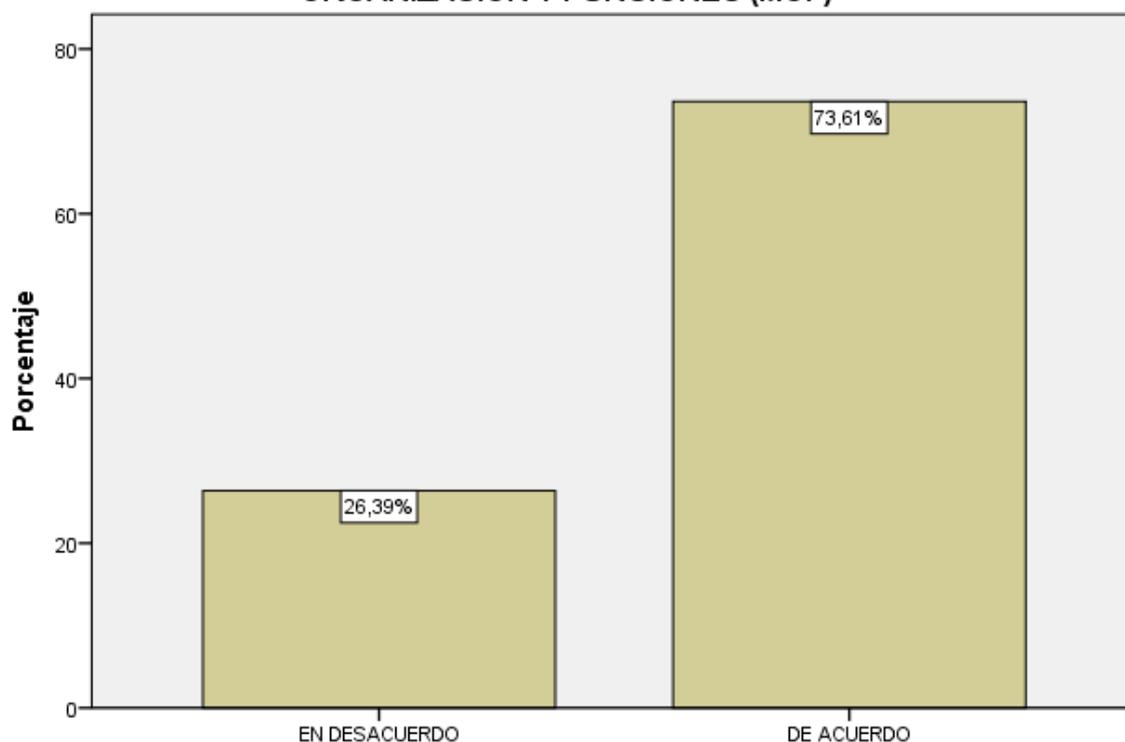
A la pregunta Nº 10 de la encuesta: Existe trabajadores administrativos que evaden su responsabilidad, por desconocimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada puesto administrativo y que conlleva a un deterioro en la imagen de los servicios que brinda la universidad.

Tabla 16: Los trabajadores administrativos nombrados UNSCH 2019 evaden sus responsabilidades por desconocimiento del manual de organización y funciones (MOF)

| Especificación | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | EN DESACUERDO | 19 | 23,8 | 26,4 | 26,4 |
| | DE ACUERDO | 53 | 66,3 | 73,6 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 10:

LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS UNSCH 2018 EVADEN SUS RESPONSABILIDADES POR DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)



A la pregunta (11) de la encuesta: El desarrollo de competencias en la formación se circunscribe en la transferencia de conocimiento para lograr metas y objetivos y lograr la productividad en el trabajo. ¿Comparte esta apreciación?

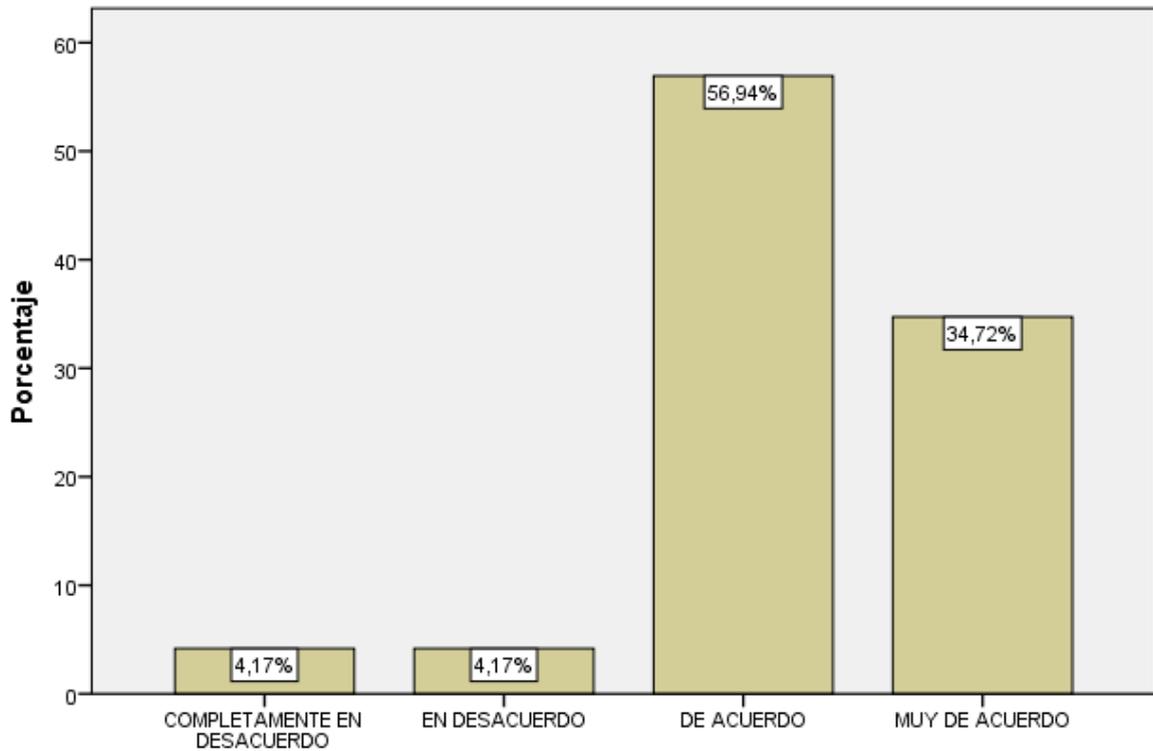
Tabla 17: El trabajo en equipo de los trabajadores administrativos de la UNSCH 2019 es importante para alcanzar objetivos y metas institucionales.

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | COMPLETAMENTE EN DESACUERDO | 3 | 3,8 | 4,2 | 4,2 |

| | | | | | |
|----------|----------------|----|-------|-------|-------|
| | EN DESACUERDO | 3 | 3,8 | 4,2 | 8,3 |
| | DE ACUERDO | 41 | 51,3 | 56,9 | 65,3 |
| | MUY DE ACUERDO | 25 | 31,3 | 34,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 11:

EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNSCH 2018 ES IMPORTANTE PARA ALCANZAR OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES



De la interpretación del gráfico sobre el trabajo en equipo el 4.17% (3) está completamente de acuerdo, en desacuerdo 4.17% (3), de acuerdo 56.94% (41), y muy de acuerdo el 34.72% (25).

De lo que podemos concluir que existe una directa relación entre la variable independiente y dependiente de la primera hipótesis específica.

SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La organización de equipos de trabajo en la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

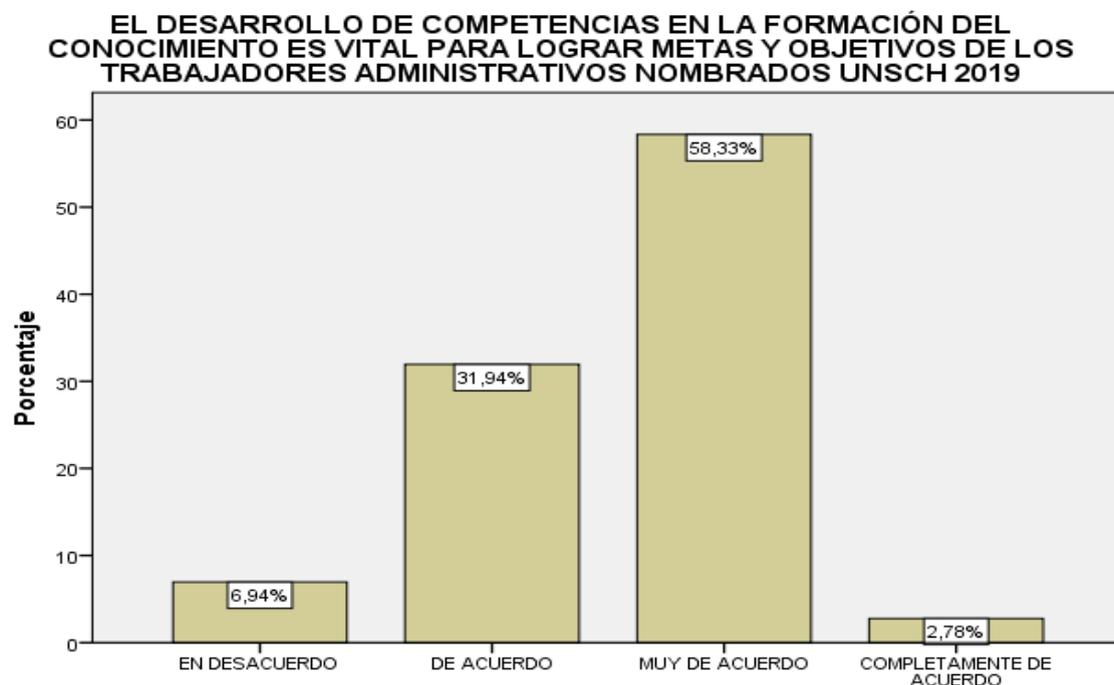
| Variable independiente | Variable dependiente |
|---------------------------------------|----------------------|
| La organización de equipos de trabajo | Desempeño laboral |

A la pregunta Nº 13 de la encuesta: La calidad en las decisiones depende del trabajo multidisciplinario de los miembros del grupo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada órgano administrativo de la universidad. ¿Comparte esta apreciación?

Tabla 18: El desarrollo de competencias en la formación del conocimiento es vital para lograr metas y objetivos de los trabajadores administrativos nombrados UNSCH 2019

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | EN DESACUERDO | 5 | 6,3 | 6,9 | 6,9 |
| | DE ACUERDO | 23 | 28,8 | 31,9 | 38,9 |
| | MUY DE ACUERDO | 42 | 52,5 | 58,3 | 97,2 |
| | COMPLETAMENTE DE ACUERDO | 2 | 2,5 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 12:



Del gráfico se desprende que el 6.94% (5) está en desacuerdo con el desarrollo de las competencias, el 31.94% (23) está de acuerdo, el 58.33% (42) está muy de acuerdo y el 2.78% (2) está completamente de acuerdo.

A la pregunta Nº 14 de la encuesta:

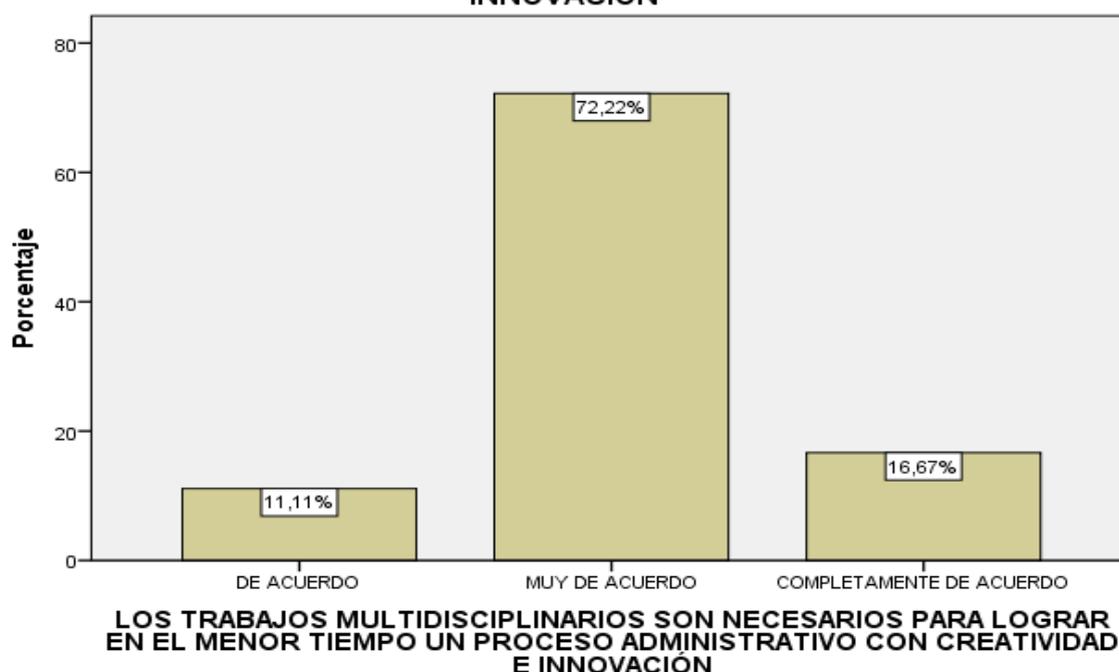
Los trabajos multidisciplinares son necesarios para alcanzar en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación. ¿Comparte esta apreciación?

TABLA 21: Los trabajos multidisciplinares son necesarios para lograr en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | DE ACUERDO | 8 | 10,0 | 11,1 | 11,1 |
| | MUY DE ACUERDO | 52 | 65,0 | 72,2 | 83,3 |
| | COMPLETAMENTE DE ACUERDO | 12 | 15,0 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 15

LOS TRABAJOS MULTIDISCIPLINARIOS SON NECESARIOS PARA LOGRAR EN EL MENOR TIEMPO UN PROCESO ADMINISTRATIVO CON CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



Del gráfico se visualiza que el 11.11% (8) están de acuerdo con la implantación de los trabajos multidisciplinares, muy de acuerdo con el 72.22% (52) y completamente de acuerdo con el 16.67% (12).

| CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA | |
|---|-----------------------------|
| Los programas de capacitación en la gestión de por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. | |
| Variable independiente | Variable dependiente |
| Los programas de capacitación | Desempeño laboral |

La variable independiente se encuentra comprobada con la respuesta de las siguientes preguntas.

La encuesta nos demuestra que:

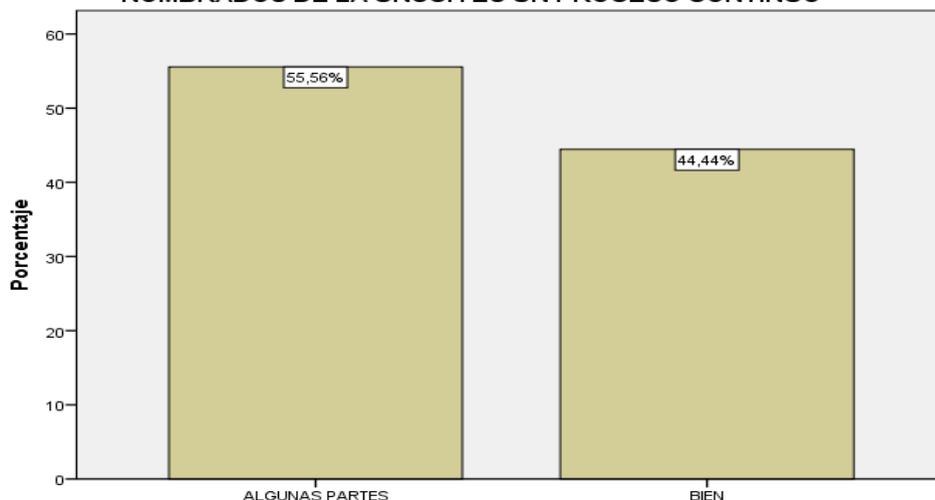
A la pregunta 17 de la encuesta:

¿Conoce usted que periódicamente debe ser evaluado sus competencias en el cargo que ejerce, con la finalidad de que el servidor pueda mejorar su desempeño luego de una capacitación, según el D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa?

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | ALGUNAS PARTES | 40 | 50,0 | 55,6 | 55,6 |
| | BIEN | 32 | 40,0 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 17:

CONOCE QUE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNSCH ES UN PROCESO CONTINUO



Del Gráfico se visualiza que el 56.56% (40) conoce algunas partes del proceso continuo de desempeño laboral, mientras que el 44.44% (32) conoce bien.

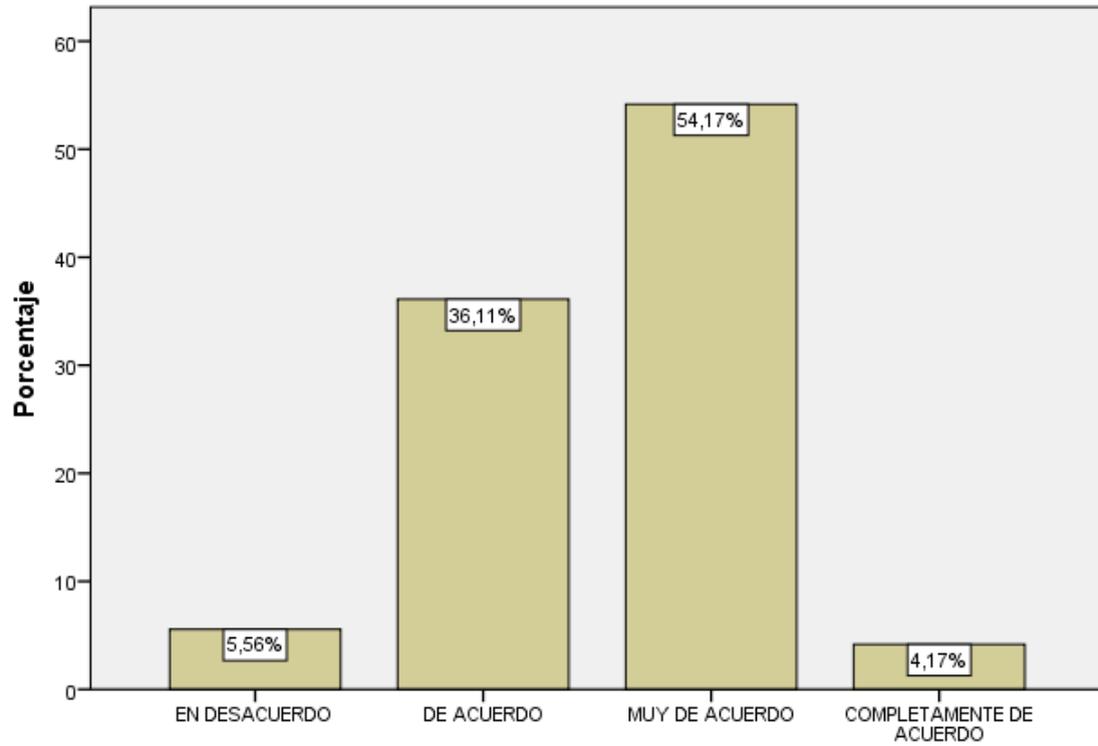
A la pregunta 19 de la encuesta: La evaluación del desempeño laboral es el medio por el cual se mide el grado de conocimiento en los procesos de cada puesto laboral, con el fin de lograr alcanzar objetivos y metas. Comparte esta apreciación.

Tabla 25: Conoce que los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH deben ser evaluados periódicamente

| Especificaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | EN DESACUERDO | 4 | 5,0 | 5,6 | 5,6 |
| | DE ACUERDO | 26 | 32,5 | 36,1 | 41,7 |
| | MUY DE ACUERDO | 39 | 48,8 | 54,2 | 95,8 |
| | COMPLETAMENTE DE ACUERDO | 3 | 3,8 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 90,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 8 | 10,0 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Gráfico 19: Evaluación periódica del personal administrativo

CONOCE QUE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNSCH DEBEN SER EVALUADOS PERIÓDICAMENTE



Según los encuestados el 5.56% (4) está en desacuerdo a ser evaluados, el 36.11% (26) está de acuerdo, el 54.17% (39) muy de acuerdo y el 4.17% (3) completamente de acuerdo, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los usuarios, tanto alumnos, docentes y otros.

RESULTADOS CUALITATIVOS

En esta sección se ha considerado la propuesta de Borda & otros (2017), donde se señala que en toda investigación debe estar presente tres elementos que se articulan entre sí: enfoque teórico, objetivos y metodología, estos tres elementos se interrelacionan mutuamente y que en la práctica son elaborados por el investigador de manera articulada con el fin de lograr un diálogo coherente y lógico.

En la sistematización de datos cualitativos se ha considerado tres secciones: 1) La transcripción de la entrevista a la autoridad universitaria y al secretario general de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, más adelante UNSCH, 2) las preguntas de la entrevista y 3) los resultados de la entrevista.

Tabla 26: Categorización e ítems de la guía de entrevistas de profundidad cualitativo

| Categoría | Subcategoría | Ítems (preguntas) |
|--------------------------|-------------------|--|
| Gestión por competencias | Marco normativo | ¿Considera que el personal administrativo nombrado en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga deben conocer las normas legales del DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos referidas a la gestión por competencias y desempeño laboral para ocupar los diferentes cargos administrativos? |
| | Marco referencial | Según Fernández (2011), en su trabajo de investigación: “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes”, concluyó que las competencias gerenciales están relacionados a la integración del grupo humano y procesos, ¿Comparte este estudio de investigación? |
| | Marco teórico | Conoce usted que periódicamente los servidores públicos deben ser evaluados en sus competencias en el cargo que ejercen, según lo señalado en el DL 276 Ley de la Carrera Administrativa |

| | | |
|-------------------|-------------------|---|
| | Marco conceptual | ¿Considera que la gestión por competencias es un modelo que se basa en las características subyacentes de los trabajadores administrativos para lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad de servicio en la universidad? |
| | Marco filosófico | David McClelland (1973), analiza la motivación humana y es la base para desarrollar una buena gestión por competencias. |
| Desempeño laboral | Marco normativo | Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada trabajador administrativo, según lo estipulado en las normas legales del DL276, Ley 30057 y sus reglamentos. |
| | Marco referencial | Tiene conocimiento de la Ley del Servicio Civil Ley 30057 (LSC), donde se señala que todas las entidades públicas del estado deben planificar sus programas de capacitación para mejorar el cabal cumplimiento de sus funciones por parte de los servidores públicos. |
| | Marco teórico | Conoce usted que periódicamente los trabajadores administrativos deben ser evaluados en sus competencias en el cargo que ejercen, según lo señalado en el D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa |
| | Marco conceptual | Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del rendimiento del trabajador administrativo, según la Ley del servicio civil. |

| | | |
|--|------------------|--|
| | Marco filosófico | Abraham Maslow (1968), señala que la teoría de la pirámide de las necesidades humanas son importantes para crear un entorno saludable de motivación humana. ¿Comparte esta apreciación? |
|--|------------------|--|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Referencia de entrevista de profundidad cualitativo

| Entrevistado |
|--|
| Autoridad universitaria |
| Secretario general del sindicato de los trabajadores administrativos de la UNSCH |

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación de las entrevistas de profundidad cualitativo

Tabla 28: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco normativo

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|---|
| Autoridad Universitaria | <p>¿Considera que el personal administrativo nombrado en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga deben conocer las normas legales del DL276, Ley 30057 y sus reglamentos referidos a la gestión por competencias y desempeño laboral para ocupar los diferentes cargos administrativos?</p> <p>La autoridad universitaria señaló que se deben tener pleno conocimiento de las normas legales del DL 276 y Ley 30057 (LSC) y sus reglamentos, por cuanto los diferentes cargos ofertados por la universidad deben estar conformados con personal idóneo y que cuenten con el perfil académico, experiencia y capacitación, con</p> |

| | |
|--|---|
| | el fin de alcanzar los objetivos y metas de la institución universitaria y brindar un servicio de calidad y oportunidad a la comunidad universitaria y público en general. |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado respondió, señalando que los cargos deben estar ocupados con personal que cumplan tres aspectos fundamentales: perfil académico, experiencia y capacitación, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas cada oficina administrativa y consecuentemente se logre la eficacia en la UNSCH. Además señaló que el personal debe conocer las normas legales como son DL 276, Ley 30057 (LSC) y sus reglamentos con el fin de aplicarlos en el aspecto laboral referidos a la gestión por competencias y su cabal desempeño en cada puesto de trabajo. |

Tabla 29: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco referencial

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|--|
| Autoridad Universitaria | <p>¿Considera que la gestión por competencias es un modelo que se basa en las características subyacentes de los trabajadores administrativos para lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad de servicio en la universidad?</p> <p>El entrevistado respondió que está totalmente de acuerdo en que los trabajadores de la Universidad de Huamanga tengan las competencias innatas referidas al conocimiento, habilidades, destrezas, y actitudes que conlleven a alcanzar los objetivos y metas de cada dependencia administrativa y que coadyuvará a mejorar los procesos administrativos con eficiencia, eficacia y oportunidad en favor de usuarios y de la comunidad universitaria de San Cristóbal.</p> |

| | |
|--|--|
| | |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado respondió señalando que los servidores públicos deben poseer condiciones innatas y diferenciables en cada puesto laboral con el fin de alcanzar objetivos y metas al interior de cada dependencia administrativa y que en conjunto se logre la eficacia en la universidad de Huamanga. Indicó que es competencia de la oficina administrativa de personal la elaboración del perfil de puestos con el fin de lograr captar al personal más idóneo posible. |

Tabla 30: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco teórico

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|---|
| Autoridad Universitaria | <p>¿Conoce usted que periódicamente los servidores públicos deben ser evaluados en sus competencias en el cargo que ejercen, según lo señalado en el D.L. N° 276 Ley de bases de la carrera administrativa y su reglamento?</p> <p>La Autoridad Universitaria respondió que conoce bien lo descrito en el Decreto Legislativo N° 276 Ley de la Carrera Administrativa, y lo señalado en la Carta Magna del Perú en lo que respecta al derecho al trabajo, además de los requisitos que deben cumplir aquellos que logren ingresar a ser empleados públicos cuya característica medular debe ser el servicio al ciudadano es decir deben estar dotados del servicio al ciudadano además de la vocación y calidez a los usuarios, con el fin de mejorar la imagen de la universidad de Huamanga; expresó además que los servidores públicos deben estar comprometidos en desarrollar un trabajo eficiente sean estos nombrados o</p> |

| | |
|--|---|
| | contratados y en todos los regímenes laborales a los que pertenezcan, como es el DL 276 para los trabajadores administrativos. |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado respondió que la evaluación según las normas emanadas por la Autoridad del servicio civil SERVIR contempla que el servidor civil está sujeto a una evaluación por competencias anual y que si es desaprobado la entidad lo debe capacitar con el fin de lograr la eficiencia en los procesos administrativos y la satisfacción de los usuarios de la entidad en este caso de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. Además indico que a través del Plan de Desarrollo de las personas se debe fomentar la capacitación condición que debe estar involucrado el servidor público con el fin de brindar un mejor servicio al ciudadano que acude a la universidad para obtener en el menor tiempo posible y con la calidad que el caso amerita una gestión administrativa. |

Tabla 31: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco conceptual

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|--|
| Autoridad Universitaria | <p>¿Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada servidor público, según lo estipulado en el D.S. N° 005-90-PCM?</p> <p>De igual manera expresó que la evaluación del desempeño es un proceso de vital importancia porque coadyuva a lograr mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos y que coadyuvará a lograr alcanzar en el corto plazo los objetivos y metas de cada dependencia administrativa de la Universidad de Huamanga, reflejados en el documento de</p> |

| | |
|--|--|
| | gestión como es el Plan Operativo Institucional de cada dependencia. Expresó con un nivel de profundidad (item5). |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado indicó que la evaluación a la que los trabajadores administrativos deben responder teniendo en cuenta el perfil profesional, experiencia y capacitación, aspectos muy importantes para brindar un mejor servicio a los usuarios tanto docentes, alumnos y graduados. |

Tabla 32: Categoría gestión por competencias, subcategoría marco filosófico

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|--|
| Autoridad Universitaria | <p>¿Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del desempeño del trabajador administrativo según La Ley del servicio civil? Con relación a la tercera pregunta formulada a los encuestados respondieron que de igual manera es de vital cumplimiento lo señalado en la Ley 276 de igual manera lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil Ley 30057, con el fin de propiciar el proceso de capacitación en cada servidor administrativo de la comunidad universitaria con el fin de combinar las características subyacentes de la persona como son los conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un adecuado desempeño en cada puesto laboral y que además cumplan con lo descrito en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada dependencia administrativa y que deben conocer los servidores nombrados que trabajan en la Universidad de</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>Huamanga. Precisó que por función la evaluación de desempeño es de estricto cumplimiento de la Oficina Administrativa de Personal con el fin de mejorar la actividad de trabajo de cada trabajador administrativo que labora en la Universidad de Huamanga. También se refirió en el caso de que existiera alguna falla en el desenvolvimiento de los trabajador administrativo éstos debería participar en los programas de capacitación que organiza la Oficina Administrativa de Personal a través del Plan de Capacitación que se elabora cada año fiscal y con carácter de obligatorio para mejorar su desenvolvimiento en cada dependencia administrativa. La propuesta del encuestado referido a la autoridad universitaria está enmarcado en un nivel de bueno en sus respuestas.</p> |
| <p>Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH</p> | <p>El entrevistado respondió que la evaluación es un aspecto muy importante para buscar una retroalimentación en aquellos procesos administrativos que son lentos en la universidad y que los servidores públicos deben afrontar con mayor dedicación buscando la satisfacción plena de los ciudadanos que acuden a las diferentes dependencias de la universidad para agilizar los trámites administrativos.</p> |

Tabla 33: Categoría desempeño laboral, subcategoría marco normativo

| Entrevistado | Respuesta |
|--------------------------------|---|
| <p>Autoridad Universitaria</p> | <p>¿Tiene conocimiento de la Ley del Servicio Civil Ley 30057 (LSC), señala que todas las entidades públicas del estado deben planificar sus programas</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>de capacitación para mejorar el cabal cumplimiento de sus funciones por parte de los trabajadores administrativos?</p> <p>La autoridad universitaria, señaló que es imprescindible la aplicación de la Ley Servir con la finalidad de mejorar el servicio a los ciudadanos y usuarios en los diferentes procedimientos que tiene la Universidad de Huamanga. Es prioridad de la universidad la organización de programas de capacitación a través del Plan Anual de Capacitación cuya elaboración, desarrollo y evaluación está a cargo de la Oficina de Administración de Personal, con la finalidad de lograr la especialización del personal administrativo de la UNSCH, para lograr alcanzar los objetivos y metas de la universidad y brindar un servicio eficiente y con prontitud a los miembros de la comunidad universitaria. De acuerdo al nivel de respuesta se consideró un nivel de bueno por parte de la autoridad universitaria. Además señalo que la falta de presupuesto es un factor importante para cumplir con todas las expectativas en diferentes rubros de capacitación para los servidores públicos, lo que limita su desarrollo.</p> |
| <p>Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH</p> | <p>El entrevistado respondió que es competencia de la oficina administrativa de personal su elaboración, desarrollo, monitoreo y evaluación a través del Plan anual de Personas con el fin de capacitar a todo el personal de la universidad en las diferentes áreas críticas, como son: motivación del personal, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, y otros. La mencionada oficina debe proveer los recursos necesarios para conseguir convenios con diferentes instituciones de la</p> |

| | |
|--|---|
| | capital para proveer de ponentes en las diferentes disciplinas de la gestión administrativa con el fin de brindar un programa acorde a las exigencias de cada servidor público. |
|--|---|

Tabla 34: Categoría desempeño laboral, subcategoría marco referencial

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|--|
| Autoridad Universitaria | <p>Según Fernández (2011), en su trabajo de investigación: “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes”, concluyó que las competencias gerenciales están relacionados a la integración del grupo humano y procesos, ¿Comparte este estudio de investigación?</p> <p>De igual manera la autoridad universitaria señaló que está de acuerdo con la integración del trabajo en los servidores públicos se logrará conseguir alcanzar los objetivos y metas institucionales con eficiencia, eficacia y oportunidad, para lograr la satisfacción en el servicio de los usuarios y que consiguientemente se incrementa la imagen de un buen servicio de la universidad y no generar descontentos en la comunidad universitaria. Además indicó que el trabajo en equipo multidisciplinario es muy importante para lograr alcanzar metas de trabajo. Hizo referencia a redes voluntarias de aprendizaje en los servidores y propiciar la libertad de iniciativa para conseguir un trabajo eficiente.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH</p> | <p>El entrevistado respondió que el trabajo en equipo es fundamental en las diferentes organizaciones con el fin de buscar eficiencia en los procesos administrativos buscando el menor gasto de insumos. Preciso que las organizaciones inteligentes fue estudiado por Peter Senge en su obra la Quinta disciplina donde señala que la organización debe poseer información y conocimiento, donde las empresas y organizaciones se verán beneficiadas cuando los empleados estén bien informados y comprometidos con la visión y misión de cada organización a diferencia que con la tradicional filosofía del secreto y de las políticas de cada institución, es decir el manejo debe ser en forma horizontal. Señalo además la organización de equipos liberados es decir que puedan hacer los trabajos en equipos multidisciplinarios para lograr el éxito en los diferentes procesos administrativos.</p> |
|---|--|

Tabla 35: Categoría desempeño laboral, subcategoría marco teórico

| Entrevistado | Respuesta |
|--------------------------------|--|
| <p>Autoridad Universitaria</p> | <p>Alles (2015), señala que la gestión por competencias es vital para el desarrollo empresarial y que deben estar alineados todo el personal para alcanzar metas y objetivos empresariales. ¿Comparte esta apreciación? De igual manera el entrevistado señaló que la gestión por competencias no sólo es de vital importancia en las organizaciones empresariales sino en la gestión de las instituciones públicas como es el caso de la Universidad San Cristóbal de Huamanga cuyo fin es fomentar el desarrollo académico de los estudiantes, propiciar la investigación y la proyección social hacia la comunidad y que la Universidad de Huamanga tenga presencia. La respuesta tuvo un nivel de que la autoridad universitaria está completamente</p> |

| | |
|--|---|
| | de acuerdo con las investigaciones realizadas por los estudiosos de la materia. |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado respondió que es vital que todo el personal debe conocer la visión y misión de la universidad de Huamanga es decir que todo el personal deba estar alineado desde el jefe hasta el último nivel de los empleados con el fin de tener solo una hoja de ruta para alcanzar las metas y objetivos de la universidad, cuyo único propósito es brindar un mejor servicio al ciudadano. |

Tabla 36: Categoría desempeño laboral, subcategoría marco conceptual

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|--|
| Autoridad Universitaria | David McClelland (1973), analiza la motivación humana y es la base para desarrollar una buena gestión por competencias? Sobre la pregunta formulada referente al marco teórico, el entrevistado señaló que está de acuerdo con el planteamiento del psicólogo estadounidense David McClelland, en el sentido que, conduce a que las personas logren alcanzar sus metas. Preciso que los servidores públicos que laboran en las diferentes dependencias administrativas de la Universidad de San Cristóbal de Huamanga deben estar automotivados con el fin de lograr la articulación de los diferentes trabajos y/o actividades de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF) asignado a cada servidor civil y que en la actualidad se conoce como el Manual de perfil de puestos (MPP), cuyo único propósito es lograr alcanzar los objetivos y metas de la institución. El trabajo |

| | |
|--|---|
| | debe estar supervisado por los jefes de cada dependencia administrativa de la universidad. |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH | El entrevistado respondió que la automotivación es inherente a cada servidor público con el fin de que realice su trabajo con la mayor eficiencia y eficacia, cada empleado debe conocer el MOF Manual de organización y funciones de cada puesto laboral que en la actualidad se denomina Manual de Perfil de Puestos (MPP) según las directivas emanadas por la Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) |

Tabla 37: Categoría desempeño laboral, subcategoría marco filosófico

| Entrevistado | Respuesta |
|-------------------------|---|
| Autoridad Universitaria | <p>Abraham Maslow (1968), señala que la teoría de la pirámide de las necesidades humanas son importantes para crear un entorno saludable de motivación humana. ¿Comparte esta apreciación?</p> <p>De igual manera el entrevistado tiene un nivel de conocimiento de estar completamente de acuerdo con lo señalado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, en el sentido de lograr articular los esfuerzos para alcanzar la satisfacción de las necesidades de cada servidor público que labora en la Universidad San Cristóbal de Huamanga. Todo ello relacionado a lo planteado por Maslow referido a las cinco categorías de necesidades como son: fisiológicas (nutrición, sueño, sexo), de seguridad (Vivienda, empleo, salud), de amor y de pertinencia (amistad, intimidad sexual), de reconocimiento (autoconfianza,</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>éxito profesional y de autorrealización (creatividad, espontaneidad, moralidad).</p> <p>A partir del mencionado instrumento que se circunscribe al objetivo de la investigación se ha elaborado la guía de entrevista a profundidad considerando las categorías como son Gestión por competencias y desempeño laboral y las subcategorías como son el marco normativo, marco referencial, marco teórico, marco conceptual y marco filosófico para ambas variables con el fin de ser administrados a la autoridad universitaria, al secretario general de los servidores públicos de la Universidad San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) que constituyen las personas más representativas y que tienen los conocimientos necesarios y suficientes para emitir las opiniones colegiadas del gremio de servidores públicos de la UNSCH.</p> |
| <p>Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH</p> | <p>El entrevistado respondió que la teoría de necesidades planteada por Abraham Maslow y relacionadas a la motivación son importante porque va a permitir que el servidor público luego de satisfacer sus necesidades personales pueda laborar con mayor dedicación e identificación en su puesto laboral y que irá en beneficio tanto personal como institucional para alcanzar objetivos y metas.</p> |

IV. DISCUSIÓN

El presente estudio asume como objetivo central el hecho de analizar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH, siendo el área de estudio compuesto por 279 trabajadores administrativos nombrados, cuya población estuvo constituido por 153 (54.84%) trabajadores varones y 126 (45.16%) trabajadoras mujeres y la muestra estuvo constituida por 38 (52.78%) trabajadores varones y 34 (47.22%) trabajadoras mujeres.

El desagregado de la muestra en el grupo de directivos públicos fue de 5 (13.16%) servidores públicos varones y 5 (14.71%) servidoras mujeres, en el grupo de profesionales estuvo compuesto por 8 (21.05%) de varones y 15 (44.12%) servidores mujeres, en el grupo técnico compuesto por 21 (55.26%) de servidores varones y 12 (35.29%) de servidores mujeres, en el grupo auxiliar estuvo compuesto por 4 (10.53%) de servidores varones y 2 (5.88%) trabajadoras mujeres.

Para el análisis se tomó la metodología propuesta por el Dr. Alejandro Caballero Romero, respecto a la variable independiente gestión por competencias se tomó de referencia cuyos indicadores fueron el desconocimiento de las normas legales referidas al Decreto Legislativo N° 276 Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público y su reglamento el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y la Ley del servicio civil N° 30057 y su reglamento el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, además de las actitudes y conductas del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, valores institucionales y niveles de conocimiento con el nivel de medición nominal. Para el caso de la variable dependiente desempeño laboral se tomó de referencia los indicadores referidos al desconocimiento de las normas legales referidas a dicha variables y que están contemplados en la Ley del Servicio civil Ley N° 30057, cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio, creatividad e imaginación con el nivel de medición nominal.

Para el análisis de las variables tanto independiente y dependiente se tomó de referencia los estudios de Idalberto Chiavenato, investigador brasileño reconocido por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no sólo por su producción y contribución literaria, principalmente por su influencia en la aplicación de innovación conceptual en el campo de la administración. La

investigadora Martha Alles, es una escritora argentina más importantes del habla hispana sobre recursos humanos, quien en estos últimos tiempos ha elaborado un conjunto de textos referidos al tema de gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo.

En el aspecto normativo se contrastó con lo señalado en la Constitución Política del Estado Peruano, según refiere el Art. 40º donde se señala que el ingreso a la carrera pública como trabajador administrativo es por concurso de méritos teniendo en consideración los aspectos de perfil profesional, capacitación en el área de la plaza en concurso y la experiencia laboral con el fin de captar al personal más idóneo para lograr un desempeño óptimo en el cumplimiento de sus funciones como servidor público y a su vez alcanzar los objetivos y metas de cada institución pública. Además se contrastó con lo dispuesto en el DL 276 Ley de la Carrera Administrativa, Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Carrera Administrativa y la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil (LSC) y su reglamento el DS N° 040-2014-PCM.

De igual modo con el aspecto referencial se contrastó los resultados de la presente tesis doctoral con los trabajos de investigación relacionados al tema y desarrollados por otros investigadores con el fin de coadyuvar al desarrollo de la investigación científica y que sirva para las futuras investigaciones.

De igual manera en el aspecto conceptual se revisaron los conceptos y se contrastó con los resultados de la presente tesis doctoral en la que la gestión por competencias juega un papel importante en la gestión de las instituciones públicas a través de que el personal administrativo tengan las habilidades, destrezas y cualidades que debe poseer un trabajador administrativo con el fin de tener un buen desempeño para lograr objetivos y metas en el menor tiempo y con la mayor eficiencia, eficacia y oportunidad al servicio de los usuarios o de los administrados.

En el aspecto teórico se ha contrastado con lo señalado con diferentes investigadores dentro del campo de la ciencia administrativa como son Idalberto Chiavenato.

De igual modo en el aspecto filosófico se ha contrastado con lo señalado por Platón, Aristóteles, quienes lograron estudiar los diferentes aspectos de las competencias y rendimiento de los trabajadores al señalar que es conveniente la capacitación para lograr el resultado esperado.

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos referente al desconocimiento del marco normativo de las normas legales referidos al DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos en cuanto a gestión por competencias y el desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la UNSCH permite concluir que sólo el 4.17% (3) conoce a profundidad la normas legales mencionadas; el 16.67% (12) de los trabajadores administrativos conoce bien las normas, el 56.94 % (41) conoce algunas partes; el 13.89% (6) conoce sólo el título de las normas y el 8.33% (6) no conocen las normas legales. Además se señaló que es importante el proceso de inducción para el nuevo personal administrativo y para los que están laborando un proceso de socialización de las normas legales referidas de las leyes mencionadas.
2. De acuerdo a los resultados hallados en los métodos tradicionales de trabajo están referidos a falta de planificación de las actividades administrativas, trabajo individual del personal administrativo, falta de plan de trabajo, por lo que se reduce alcanzar los objetivos y metas institucionales, se determinó que el 61.11% (44) está de acuerdo al cambio del plan de trabajo, muy de acuerdo el 9.72% (7), mientras que el 26.39% (19) está en desacuerdo, y completamente en desacuerdo el 2.78% (2) en la implementación de un nuevo estilo de trabajo.
3. De acuerdo a los resultados hallados el trabajo en equipo multidisciplinario del personal administrativo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Donde el 56.94% (41) está completamente de acuerdo en realizar el trabajo en equipo, mientras que el 34.72% (25) está en desacuerdo y 4.17% (3) está en desacuerdo y el restante de 4.17% (3) está completamente en desacuerdo en lo que respecta al trabajo en equipo.
4. De acuerdo a los resultados hallados en los programas de capacitación de acuerdo al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) deben ser programados

cada año con participación obligatoria del personal administrativo y que son vitales para disminuir las brechas en conocimientos y habilidades con el fin de reforzar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Donde el 55,6% (40) conoce algunas partes del proceso de capacitación, mientras que el 44,4% (32) conoce bien el plan de capacitación.

VI. RECOMENDACIONES

1. La Oficina Administrativa de Personal de la UNSCH es la encargada de liderar el proceso de sensibilización e inducción del personal administrativo de la universidad con el objeto de lograr la reducción en la brecha del desconocimiento de las normas legales como son el DL 276 Ley de la carrera administrativa y la Ley 30057 del servicio civil y sus reglamentos, en vista de que sólo el 8.33% (6) no conocen las normas legales.
2. Con el objeto de lograr un cambio en la UNSCH es conveniente descartar los métodos tradicionales de trabajo como son la falta de previsión en las actividades administrativas, trabajo individual y plantear en el corto plazo una previsión de actividades a través de un plan de trabajo sistematizado en cada dependencia administrativa de la universidad con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales, precisando que de acuerdo al estudio de investigación el 26.39% (19) está en desacuerdo, y completamente en desacuerdo (2) en la implementación de un nuevo estilo de trabajo.
3. Se debe implementar el trabajo en equipo multidisciplinario para lograr una eficaz gestión por competencias dirigido al personal administrativo de la UNSCH que conlleve a la participación activa del equipo de trabajo en cada dependencia administrativa, precisando que el 4.17% (3) está en desacuerdo y el restante de 4.17% (3) está completamente en desacuerdo en lo que respecta a la implementación del trabajo en equipo.
4. Se debe dar apoyo a los programas de capacitación a través de la gestión del Plan de Personas, para viabilizar el trabajo de la gestión pública en la UNSCH con el fin de revertir un mejor servicio al ciudadano y generar mayor productividad en el personal administrativo de la UNSCH precisando que el 55,6% (40) conoce algunas partes del proceso de capacitación, por lo que se requiere que el personal administrativo participe en los programas de capacitación con el fin de revertir su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones con calidad, esmero, compromiso y oportunidad.

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO. 2019

I. Datos Informativos

- 1.1 Entidad Beneficiaria : Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
- 1.2 Localización
- Región : Ayacucho
- Provincia : Huamanga
- Distrito : Ayacucho
- Dirección : Av. Independencia s/n
- Teléfono : 066312510
- Web : www.unsch.edu.pe
- 1.3 Responsable de la propuesta : Mtro. Carlos Eduardo Ludeña González
- 1.4 Universidad : César Vallejo
- 1.5 Sección de Posgrado : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.
- 1.6 Responsable de la Implementación : Oficina de Administración de Personal UNSCH.
- 1.7 Personal involucrado : 279 trabajadores administrativos nombrados sujeto al régimen laboral del DL 276 Ley de la carrera administrativa y sus reglamento el DS 005-90 -PCM y en aspectos de capacitación y desempeño laboral sujeto a la ley 30057 del servicio .civil

II. Justificación

III. Marco Referencial

Dimensiones de la gestión por Competencias

1. Desconocimiento del marco normativo de normas legales DL 276, Ley del servicio civil N° 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral
2. Métodos tradicionales de trabajo.
3. Trabajo en equipo.
4. Capacitación.

Desconocimiento del marco normativo

Referido a las normas legales del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Los métodos tradicionales de trabajo

Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las instituciones públicas de Ayacucho. Estos están circunscritos a la falta de una metodología en el trabajo, trabajo individual, falta de simplificación en los procedimientos, falta de responsabilidad, trabajo sin planificación, trabajos aislados que cumplen los servidores públicos.

Trabajo en equipo

Según Amaya M. (2008), señala que el trabajo en equipo es el desenvolvimiento eficaz de un individuo en el grupo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. El trabajo en equipo se circunscribe al trabajo multidisciplinario entre los miembros del área laboral con el fin de lograr objetivos y metas de la universidad, con el fin de buscar la eficiencia, eficacia y oportunidad en las tareas asignadas, para bienestar de los usuarios y ciudadanía.

Capacitación

La capacitación es un sistema para mejorar el rendimiento de los trabajadores administrativos asignados en todas las reparticiones del estado sean estas del gobierno nacional, regional y local, a través de la reducción de brechas en los conocimientos, habilidades y destrezas que estén interrelacionadas al perfil de cada servidor público con el fin de alcanzar los objetivos y metas, en el caso del presente trabajo de investigación relacionado con el quehacer universitario de la UNSCH.

Del mismo modo la capacitación se desarrolla a través de acciones que están circunscritas en el PDP documento de gestión universitaria que se elabora cada año en las reparticiones del estado peruano y son de carácter obligatorio en cuanto a la planificación, elaboración, desarrollo, difusión y evaluación por la Oficina Administrativa de Personal dirigido a los servidores públicos aplicando la metodología enseñanza – aprendizaje, y que son aprobadas antes del 31 de marzo de cada año, de acuerdo a lo señalado en la resolución N° 299-2017-SERVIR-PE del 26 de diciembre de 2017. Los tipos de capacitación de acuerdo a lo señalado en el Artículo 16 de la Ley del servicio civil son de dos tipos: formación laboral y profesional. Para la **formación laboral**, las acciones de capacitación para los servidores civiles pueden ser: cursos, talleres, diplomados o programas de especialización, conferencias o pasantías, que no conduzcan a grados académicos o títulos universitarios y que permitan en el término de un año mejorar la calidad del trabajo y de los servicios que brinda a la ciudadanía. Para la **formación profesional** de acuerdo a lo señalado en la Ley del servicio civil N° 30057, conlleva a la obtención de grados académicos de maestría en áreas requeridas por la universidad. Están destinados a capacitar a los servidores públicos en universidades, institutos y centros de educación superior universitaria o técnica acreditadas.

IV. Estado situacional

El estado situacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, radicó en la deficiente gestión por competencias referido a la falta de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que deben poseer el personal administrativo y el reducido desempeño laboral en la Universidad San Cristóbal de Huamanga, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas de la universidad y brindar un mejor servicio a los usuarios con eficiencia, eficacia y oportunidad.

En el trabajo de investigación se tomó de referencia las categorías referidas a los marcos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico de la variable independiente Gestión por competencias de igual forma para la variable dependiente desempeño laboral. Las Fuentes en estudio fueron dirigidos a los funcionarios, y personal administrativo nombrado agrupados en los grupos ocupacionales de profesionales, técnicos y auxiliares. Los instrumentos en estudio fueron la encuesta y la guía de entrevista a profundidad aplicada a la autoridad universitaria. Los indicadores

en el presente estudio fueron: conocimiento del DL 276 Ley de la carrera administrativa y su reglamento el DS 005-90-PCM, Ley del Servicio Civil 30057 y su reglamento el DS 040-2014-PCM, además de las actitudes y conductas del personal administrativo nombrado, valores institucionales, nivel de conocimiento, y en la variable dependiente se consideró los indicadores: cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio, creatividad e imaginación con el fin de lograr los objetivos y metas y brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria, usuarios y público en general. El estudio fue de tipo no experimental con diseño cuantitativo descriptivo explicativo y en el diseño cualitativo fue del tipo fenomenológico. La técnica empleada en el aspecto cuantitativo fue la encuesta y el indicador el cuestionario, en el aspecto cualitativo la técnica fue la entrevista y el indicador la guía de entrevista a profundidad. En cuanto a la población estuvo compuesto por 279 de trabajadores administrativos nombrados de los grupos ocupacionales profesional, técnico y auxiliar, incluyendo a los funcionarios de carrera y la muestra estuvo constituida por 72 trabajadores administrativos de los mismos grupos ocupacionales. El muestreo fue del tipo no probabilístico.

Los resultados de la encuesta aplicado a la población de 279 trabajadores administrativos, estuvo constituido por 153 (54.84%) servidores varones y 126 (45.16%) mujeres y la muestra no probabilística estuvo constituida por 38 (52.78%) varones y 34 (47.22%) mujeres. El desagregado de la encuesta aplicado a los directivos públicos de la universidad, fueron 5 (13.16%) varones y 5 (14.71%) mujeres, en el grupo de profesionales estuvo compuesto por 8 (21.05%) varones y 15 (44.12%) mujeres, en el grupo técnico compuesto por 21 (55.26%) de varones y 12 (35.29%) de mujeres, en el grupo auxiliar estuvo compuesto por 4 (10.53%) de varones y 2 (5.88%) mujeres. En el aspecto cualitativo se aplicó la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria y al secretario general de trabajadores administrativos de la UNSCH.

V. Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos con el enfoque cuantitativo y cualitativo se llegó a determinar las siguientes categorías y especificaciones:

Tabla 38: Categorías y especificaciones del enfoque cualitativo.

| Nº | CATEGORÍA | Especificaciones |
|----|------------------------|--|
| 1 | Personal idóneo | Los trabajadores administrativos deben estar |

| | | |
|---|---|--|
| | | conformados por personal idóneo que posean un perfil académico, experiencia y capacitación para ocupar los diferentes cargos administrativos en la Universidad de San Cristóbal de Huamanga y deben estar liderados por la Oficina Administrativa de Personal. |
| 2 | Trabajo en equipo multidisciplinario | Con el fin de reducir los tiempos en los procedimientos en la Universidad de san Cristóbal de Huamanga, es decir que deben ser más rápidos y con la mayor eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad, con el fin de satisfacer a los usuarios. |
| 3 | Capacitación | Es vital para un mejor desempeño y reducir las brechas en conocimientos, aptitudes, actitudes comportamientos, habilidades y destrezas por parte de los servidores públicos de la Universidad de Huamanga y que en primera instancia las capacitaciones es a corto plazo no mayor a tres |

| | | |
|---|-------------------|---|
| | | <p>meses con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento del personal administrativo y que para este rubro está en vigencia lo señalado por la Ley del servicio civil. Además precisó que la falta de presupuesto conlleva a un menor cobertura en la especialización del personal administrativo.</p> |
| 4 | Empatía | <p>Característica propia que debe tener cada trabajador administrativo con el fin de brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria y usuarios en general.</p> |
| 5 | Innovación | <p>Característica muy importante para lograr el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.</p> |
| 6 | Liderazgo | <p>Con el fin de dirigir la institución universitaria y lograr objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.</p> |

VIII. REFERENCIAS

- Amaya, M. (2008). *Administración de salarios e incentivos*. 2da. edic. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Arnolf, R. (1999). *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas*, en Guillermo Labarca, *Formación y empresa*. CINTERFOR/OIT.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. 2.ª ed. Buenos Aires: Granica.
- Arias F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Trillas. México
- BARRIOS G. E. (2000). *Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España.
- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. México
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Barrios, E. (2000). *Gestión de competencias. Aplicación de las Competencias laborales*. Instituto de capacitación y productividad. España.
- Becerra, M. y Campos F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Recuperado el 2 de 12 de 2017. De <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Bedoya, E.O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De

[Http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/cap1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/cap1.pdf)

Belcher J. (1998). *Productividad Total*. España: Juan Grancia.

Byars, LL. (1995). *Administración y Recursos, Conceptos y Aplicaciones*. México: Interamericano.

Calagua, M. (2015). *Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015*. Recuperado el 03 de 05 de 2018 de:

file:///D:/tesis%20marzo18%20doct.clg/Calagua_OMA.pdf%20minist%20de%20agricul.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5.^a ed. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. 1.^a Ed. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Drucker P. (1997). *Una nueva dimensión de la Administración*. España: Norma.

Fernández (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De

[Http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf](http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)

Guvenc G. (1992). *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos*. Bogotá: Norma.

IBARRA, A. (2000). *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. México.

LASIDA, J (1998). *Competencias laborales*. Informe del Coordinador del Proyecto de Competencias laborales. DINAEBID: México.

LLORENTE, J. (2000). *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup: España.

Leslie H. M. (1979). *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México: Limusa.

Munayco, L. (2016). Competencias genéricas y rendimiento laboral del personal de enfermería del servicio de Pediatría del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Essalud – 2016. Recuperado el 02 de 03 de 2018. De

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7311/Munayco_ALDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mejía, E. (2001). *La investigación científica*. Lima: Cenit.

MINEDU: Ministerio de Educación (2014). *Ley Universitaria: Ley N° 30220*. Lima: MINEDU.

Ordoñez, M. (1997). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. España: Gestión S.A.

Plan Bicentenario al 2021

file:///D:/PLAN%20BICENTENARIO/plan_bicentenario_ceplan_index.pdf

https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/

Ries y Trout. (1997). *Posicionamiento*. España: Presencia.

Resolución Presidencia Ejecutiva N° 097-2015-SERVIR-P

<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

Rodríguez H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Madrid España.

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/69921/7.PARADIGMA.pdf>

Rodríguez N. Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima metropolitana.

Recuperado el 02 de 03 de 2018 de:

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2270/C20-R67-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Standley M. B. (1994). *Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para Personal*. México: Limusa.

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Educación; 33 (1): 155-165.

Vilchez, J. (2016). Gestión por competencias del talento humano en la empresa grupo Tres GGG SAC. Ate -2016. Recuperado el 30 de 11 de 2017. De http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5253/Vilchez_LJ.pdf?sequence=1&isAllowed=

Weiss, D. (1993). *La Función de los Recursos Humanos*. España: CDN.

Messner, D. (1996). “*Dimensiones espaciales de la competitividad internacional*”. *Revista latinoamericana de estudios del Trabajo*. Año 2, Número 3. México: Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.

Tito (2012). “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, Escuela de Posgrado de la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 11 de 12 de 2017.
De

[Http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf)

Tovar F. (2014). *El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado el 30 de 11 de 2017. De [Http://eprints.ucm.es/25111/1/T35310.pdf](http://eprints.ucm.es/25111/1/T35310.pdf)

Vallejos Díaz, Y.A. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos por competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De

[Http://Www.Monografias.Com/Trabajos70/Gestion-Recursos-Humanos-Competencias-Gestion-recursos-humanos-competencias3.shtml](http://Www.Monografias.Com/Trabajos70/Gestion-Recursos-Humanos-Competencias-Gestion-recursos-humanos-competencias3.shtml)

Anexo 1: Encuesta para determinar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019.

Señor (a) (ita) servidor administrativo (a):

Se está realizando un trabajo de investigación sobre Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho 2019; con el propósito de implementar la gestión por competencias, que permita mejorar el desempeño laboral del personal administrativo, implementando estrategias, con las indicadores como son: trabajo en equipo, capacitación, entre otros, por lo que, solicito a usted, se sirva responder con la veracidad del caso, a las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

GRUPO OCUPACIONAL AL QUE PERTENECE:

Funcionario Profesional
Técnico Auxiliar

EDAD: SEXO: MASCULINO FEMENINO

TIEMPO DE SERVICIOS (en años): _____

TIEMPO QUE TARDA EN LLEGAR AL CENTRO DE TRABAJO (min.): _____

MARCAR CON UN CÍRCULO (en el número):

1. Los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH desconocen las normas legales referido a DL276, Ley 30037 y sus reglamentos referente a la gestión por competencias y desempeño laboral?
1. No conozco 2. Sólo el título de la norma 3. Algunas partes
4. Bien 5. A profundidad
2. Los trabajadores administrativos nombrados de la UNSCH. Qué tipo de actitudes y conductas demuestran?
1. Deficientes 2. Regulares 3. Buenas 4. Excelentes
3. Considera usted, que los trabajadores administrativos nombrados practican los valores institucionales como son transparencia, honestidad, respeto, tolerancia, justicia, responsabilidad e identidad cultural.
1. Ninguna vez 2. Algunas veces 3. Casi siempre 4. Siempre
4. Según el DL 276 y la Ley 30057, ¿Cuál debería ser el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos en la UNSCH?
1. Deficientes 2. Regulares 3. Buenas 4. Excelentes
5. ¿Tiene conocimiento que el grado de cumplimiento de plazos y funciones y responsabilidades de cada trabajador administrativo que está estipulado en el DL 276 Y SU reglamento?
1. No conozco 2. Sólo el título de la norma 3. Algunas partes
4. Bien 5. A profundidad
6. Percibe usted, de acuerdo a lo estipulado en el DL 276, debe procurarse una mejora continua en el comportamiento laboral de los trabajadores administrativos en la UNSCH
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
7. Percibe usted, que de acuerdo a lo estipulado en el DL 276 el trabajador administrativo debe tener iniciativa, criterio, creatividad e imaginación en el desarrollo de las tareas asignadas.
1 Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo

8. Percibe que los trabajadores administrativos desarrollan un trabajo individual en las tareas asignadas, consecuentemente no se logra alcanzar los objetivos institucionales
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
9. Conoce usted que la falta de simplificación en los procesos administrativos señalados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la UNSCH (TUPA), aminora alcanzar con oportunidad y eficacia la satisfacción en los usuarios.
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
10. Existe trabajadores administrativos que evaden su responsabilidad, por desconocimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada puesto administrativo y que conlleva a un deterioro en la imagen de los servicios que brinda la universidad.
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
11. El equipo de trabajo es la interacción mutua entre dos o más personas con el fin de alcanzar objetivos y metas institucionales. ¿Comparte esta apreciación?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
12. El desarrollo de competencias en la formación se circunscribe en la transferencia de conocimiento para lograr metas y objetivos y lograr la productividad en el trabajo. ¿Comparte esta apreciación?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
13. La calidad en las decisiones depende del trabajo multidisciplinario de los miembros del grupo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada órgano administrativo de la universidad. ¿comparte esta apreciación?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
14. Los trabajos multidisciplinarios son necesarios para alcanzar en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación. ¿Comparte esta apreciación?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
15. Las estrategias son actividades que orientan el proceso administrativo a corto, mediano y largo. ¿Comparte esta apreciación?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
16. ¿Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del desempeño laboral, según la ley 30057?
 1. No conozco 2. Sólo el título de la norma 3. Algunas partes
 4. Bien 5. A profundidad
17. ¿Conoce usted que periódicamente debe ser evaluado sus competencias en el cargo que ejerce, con la finalidad de que el servidor pueda mejorar su desempeño luego de una capacitación, según el D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y su reglamento?
 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

18. ¿Tiene conocimiento que la Ley 30057, señala que todas las entidades públicas del estado deben planificar sus programas de capacitación para lograr el desarrollo del personal?
1. No conozco
 2. Sólo el título de la norma
 3. Algunas partes
 4. Bien
 5. A profundidad
19. La evaluación del desempeño laboral es el medio por el cual se mide el grado de conocimiento en los procesos de cada puesto laboral, con el fin de lograr alcanzar objetivos y metas. Comparte esta apreciación
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
20. ¿Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del rendimiento del servidor público, según la ley 30057 del servicio civil?
1. No conozco
 2. Sólo el título de la norma
 3. Algunas partes
 4. Bien
 5. A profundidad
21. Según Fernández, C. (2011), en su trabajo de investigación: “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes”, concluyó que las competencias gerenciales están relacionados a la integración del grupo humano y procesos, ¿Comparte este estudio de investigación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
22. Según Tito (2012), en el trabajo de investigación “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima metropolitana. Llegó a la conclusión de demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales, conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales, permiten elevar los niveles de productividad en el trabajo. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
23. Alles, M. (2015), señala que la gestión por competencias es vital para el desarrollo empresarial y que deben estar alineados todo el personal para alcanzar metas y objetivos empresariales. Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
24. McClelland, D. (1973), analiza la motivación humana y es la base para desarrollar una buena gestión por competencias?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
25. Maslow, A. (1968), señala que la teoría de la pirámide de las necesidades humanas son importantes para crear un entorno saludable de motivación humana. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
26. La evaluación por competencias son los métodos y técnicas utilizadas para evaluar el desempeño de cada trabajador. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Completamente de acuerdo
27. Guthrie, E. señala que Platón utilizó el término dinamis para señalar los poderes de las cosas. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente

4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

28. Samaranch, F. refiere que Aristóteles en su obra "El tratado del alma" asocia la competencia con las potencialidades que tiene el ser humano. Comparte esta apreciación?

1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente

4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

29. Descartes describe en su obra "Tratado de las pasiones del alma" el pensamiento como actividad intelectual y generadora de raciocinios. Comparte esta apreciación?

1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente

4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

ANEXO 2: Categorización e ítems de la guía de entrevistas de profundidad cualitativo

| Categoría | Subcategoría | Ítems (preguntas) |
|--------------------------|-------------------|--|
| Gestión por competencias | Marco normativo | ¿Considera que el personal administrativo nombrado en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga deben conocer las normas legales del DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral para ocupar los diferentes cargos administrativos? |
| | Marco referencial | Según Fernández (2011), en su trabajo de investigación: “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes”, concluyó que las competencias gerenciales están relacionados a la integración del grupo humano y procesos, ¿Comparte este estudio de investigación? |
| | Marco teórico | Conoce usted que periódicamente los servidores públicos deben ser evaluados en sus competencias en el cargo que ejercen, según lo señalado en el DL 276 Ley de la Carrera Administrativa |
| | Marco conceptual | ¿Considera que la gestión por competencias es un modelo que se basa en las características subyacentes de los trabajadores administrativos para lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad de servicio en la universidad? |
| | Marco filosófico | David McClelland (1973), analiza la motivación humana y es la base para |

| | | |
|-------------------|-------------------|---|
| | | desarrollar una buena gestión por competencias. |
| Desempeño laboral | Marco normativo | Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada trabajador administrativo, según lo estipulado en el D.S. N° 005-90-PCM |
| | Marco referencial | Tiene conocimiento de la Ley del Servicio Civil Ley 30057 (LSC), donde se señala que todas las entidades públicas del estado deben planificar sus programas de capacitación para mejorar el cabal cumplimiento de sus funciones por parte de los servidores públicos. |
| | Marco teórico | Conoce usted que periódicamente los trabajadores administrativos deben ser evaluados en sus competencias en el cargo que ejercen, según lo señalado en el D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa |
| | Marco conceptual | Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del rendimiento del trabajador administrativo, según el D.L. N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil. |
| | Marco filosófico | Abraham Maslow (1968), señala que la teoría de la pirámide de las necesidades humanas son importantes para crear un entorno saludable de motivación humana. ¿Comparte esta apreciación? |

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Referencia para administrar la entrevista de profundidad cualitativo

| Entrevistado |
|---|
| Autoridad universitaria |
| Secretario general del sindicato del personal administrativo de la UNSCH. |

Fuente: Elaboración propia.

| ANEXO 4: Tabla de variables para la matriz de sistematización de información | | | | | | |
|---|------------|------------|---------------|----------|------------|---|
| TEMA DE INVESTIGACIÓN: Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| PREGUNTA: Explicar de qué manera y determinar en qué medida la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| Investigador: Mtro. CARLOS EDUARDO LUDEÑA GONZÁLEZ | | | | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | | | | | |
| Explicar de qué manera y determinar en qué medida la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | | | | | |
| 1. Determinar en qué medida el desconocimiento del marco normativo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| 2. Determinar en qué medida los métodos tradicionales de trabajo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| 3. Determinar en qué medida el trabajo en equipo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019 | | | | | | |
| 4. Determinar en qué medida los programas de capacitación en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. | | | | | | |
| FUENTES INSTRUMENTOS | DIRECTIVOS | | PROFESIONALES | TÉCNICOS | AUXILIARES | REVISIÓN LITERARIA |
| | ENCUESTA | ENTREVISTA | ENCUESTA | ENCUESTA | ENCUESTA | ANÁLISIS DE DATOS |
| CONSTRUCTO INDICADORES | | | | | | |
| CONSTRUCTO NORMATIVO | | | | | | |
| Servidores públicos que desconocen las normas legales DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos | | X | X | X | X | Servidores públicos que desconocen las normas legales del DL276, Ley 30057 y sus reglamentos referido a la Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH. |
| Art. 1 del DL 276 señala que la administración pública debe estar conformado por personal idóneo en los diferentes cargos. | X | X | X | X | X | Art. 1 del DL 276 señala que tiene por objeto la incorporación de personal idóneo en los diferentes cargos para garantizar su permanencia, el desarrollo y promover su realización personal de los servidores públicos. Pg. 3 |
| El Art. 40 de la Constitución Política del Perú | X | X | X | X | X | El Art. 40 de la Constitución Política del Perú Regula el ingreso a la carrera administrativa de los servidores públicos. Pg. 3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| El Art. 19 del D.L. N° 276 | X | X | X | X | X | Establece que periódicamente debe evaluarse la gestión por competencias y el desempeño en el cargo. |
| El Art. 52 del DS 005-90 PCM | X | | X | X | X | Establece la evaluación del desempeño laboral, como el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada servidor público |
| El Art. 5 del DL 1023 | X | X | X | X | X | Señala que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva del rendimiento del servidor público |
| El Art. 13 de la Ley del Servicio Civil N° 30057 | X | | X | X | X | Señala que las entidades públicas deben planificar la capacitación con el fin de contribuir a cerrar brechas de conocimientos y competencias en los servidores públicos, para mejorar el cumplimiento de sus funciones |
| CONSTRUCTO REFERENCIAL | | | | | | |
| Fernández (2011), en su trabajo de investigación titulado | X | | X | | | Las conclusiones fueron: gestión burocrática, centralismo de actividades, requerimiento de una planificación estratégica. En cuanto a la visión compartida en los grupos ocupacionales. Competencias gerenciales relacionado a la integración del grupo humano y procesos. |
| Tovar (2014), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Las conclusiones a que arribaron fueron que la gestión por competencias responde a variables estratégicas que coadyuvan a alcanzar los objetivos y metas de las empresas. |
| Según Mollo (2007), en su trabajo de investigación, | X | X | X | | | Las conclusiones que obtuvieron fueron utilizar el modelo de gestión por competencias en el servicio infantil hospitalario y como éste modelo se puede revertir en otros establecimientos similares, determinando las competencias conductuales transversales y los perfiles de los puestos de trabajo |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|--|
| Según Arenas (2007), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Se ha concluido que existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados civiles del Cuartel General del Ejército del Perú, en el año 2017 ($r=0,738$ y $Sig.=0,000$). Concluyéndose que a un nivel eficiente de gestión por competencias existe un alto desempeño laboral. |
| Según Munayco (2016), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | las conclusiones a que arribó fueron la existencia de una relación positiva entre las competencias genéricas y el rendimiento laboral del personal de enfermería. |
| Según Marcillo (2014), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | La conclusión se resume en que las organizaciones públicas ecuatorianas está en función a la sensibilización de la persona, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología y el tipo de organización. |
| Según Rodríguez (2014), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Cuyas conclusiones fueron que en la empresa no existe un programa de capacitación de recurso humano que responda al tipo de negocio y a las expectativas de la organización. El 53% de los trabajadores alcanzaron el rango mínimo aceptable (promedio 40-69 puntos) lo que se hace necesario la implementación de un programa de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño. |
| Según Calagua (2015), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Las conclusiones fue que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.880 "correlación positiva alta" ($p: 0.000 < \alpha: 0.01$), entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral. Hay relación positiva alta entre gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral. Recomienda en establecer un programa de desarrollo de competencias laborales e incentivos para reforzar la predisposición de los trabajadores del mencionado ministerio. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|
| Según Tito (2012), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Señala que la investigación se orientó a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales, conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales, que permiten elevar los niveles de productividad en el trabajo. Se determinó una muestra de 96 empresas representadas por sus directivos y administradores, se aplicó la técnica de observación y encuestas. |
| Según Vallejos (2008), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Las conclusiones fueron que el 70% de la gestión de recursos humanos es deficiente y los programas de capacitación diseñados son deficientes en un 63%. |
| Según Bedoya (2003), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Las conclusiones fueron: adoptar mejores prácticas en las dimensiones económica, social y tecnológica, en las empresas en estudio. |
| Hernández (2002), en su trabajo de investigación, | | | | | | Señala que el estudio en sus instalaciones fueron para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del grupo humano. Los resultados contribuyeron a lograr la efectividad, eficiencia y economía. |
| Según Quintanilla (2008), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Señala que el nivel de conocimientos es deficiente, las actitudes inapropiadas y se refleja la ausencia de predisposición al trabajo |
| Según Oré y Rodríguez (2006), en su trabajo de investigación, | X | | X | | | Señala que el 85% de los encuestados, opinaron que el nivel de conocimientos es deficiente y regular, el 55% señaló que las actitudes son inapropiadas, el 58% reflejaron la ausencia de predisposición al trabajo, que reflejan serios inconvenientes para lograr niveles de confianza ciudadana. |
| CONSTRUCTO TEÓRICO | | | | | | |
| Alles (2015), | X | X | X | X | | Señala que la gestión por competencias es importante para el desarrollo empresarial, donde deben estar alineados todo el personal para alcanzar los objetivos y metas empresariales |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| Moreno (1999), | | | | | | la teoría de la pirámide de las necesidades es importante para crear un entorno saludable de motivación humana |
| David C. McClelland (1973), | X | X | X | X | | analiza la motivación humana y es la base para desarrollar una buena gestión por competencias |
| Abraham Maslow (1968), | X | X | X | X | | la teoría de la pirámide de las necesidades es importante para crear un entorno saludable de motivación humana |
| Chiavenato (2007), | X | X | X | X | | Refiere que la única alternativa de supervivencia de las empresas es buscar la excelencia |
| Alles M. (2008), | X | X | X | X | | Señala que el desempeño laboral, se remonta a principios de la administración y luego en la época actual es de vital importancia el rendimiento laboral de los empleados. |
| Chiavenato (2000), | X | X | X | X | | Señala que se evalúa el comportamiento del servidor, con el fin de alcanzar metas y objetivos, constituyendo una estrategia individual |
| CONSTRUCTO CONCEPTUAL | | | | | | |
| Las competencias | X | | X | X | X | Son las capacidades innatas de las personas para el desenvolvimiento eficiente en su puesto de trabajo |
| La evaluación del desempeño laboral | X | X | X | X | X | Es el medio por el cual se mide el grado de conocimiento en los procesos en cada puesto de trabajo |
| La Evaluación por competencias, | X | X | X | X | X | Son los métodos y técnicas utilizados para evaluar el desempeño óptimo en el puesto laboral |
| El Equipo de trabajo | X | X | X | X | X | Es la Interacción mutua entre dos o más personas, con el fin de alcanzar objetivos y metas institucionales, a través de minimizar tiempos y costos y garantizar la calidad en el servicio, con el fin de para lograr ventajas comparativas. El trabajo en equipo implica compromiso de los servidores para alcanzar metas comunes. |
| En el desarrollo de competencias | X | | X | X | X | La formación se circunscribe en la transferencia de conocimientos para lograr la eficiencia y ser eficaz. |
| Los Trabajos multidisciplinarios | X | X | X | X | X | Son necesarios para alcanzar en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Las Estrategias | X | X | X | X | X | Son actividades que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos y metas de la institución. Hay tres tipos de estrategias, de corto plazo (operativas), mediano plazo (tácticas) y largo plazo (estratégicas). |
| El desempeño laboral | X | X | X | X | X | Es un instrumento que se utiliza para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel personal. Permite una medición objetiva y sistemática del individuo relacionado a la conducta profesional y el logro de los resultados |
| CONSTRUCTO FILOSÓFICO | | | | | | |
| Guthrie (1992) citado por Rodríguez H. (2007), | X | | X | | | Señala que Platón en sus diferentes diálogos, utiliza el término dinámis para señalar los poderes de una cosa, para actuar sobre ella o ser afectado por ella. |
| Según Samaranch (1964) citado por Rodríguez H. (2007), | X | | X | | | Refiere que Aristóteles en "El tratado del alma", asocia la competencia con las potencialidades que tiene una persona y se caracterizan por ser pensantes y sensibles. |
| Según Descartes (1993) citado por Rodríguez H. (2007), | X | | X | | | Señala que en la obra "Tratado de las pasiones del alma", describe al pensamiento como actividad intelectual y generadora de raciocinios. |

ANEXO 5: Relación de preguntas para realizar la encuesta al personal administrativo de la UNSCH

Preguntas de la variable independiente: Gestión por competencias

Marco normativo

1. Desconocimiento del personal administrativo de las normas legales DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos referido a gestión por competencias y desempeño laboral
 1. No conozco
 2. Sólo el título de la norma
 3. Algunas partes
 4. Bien
 5. A profundidad
2. Según el Art. 1 del DL 276 el personal administrativo deben ser idóneos para ocupar los diferentes cargos de la universidad?
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
3. Considera usted, que el personal administrativo practica los valores institucionales como son transparencia, honestidad, respeto, tolerancia, justicia, responsabilidad e identidad cultural.
 1. Ninguna vez
 2. Algunas veces
 3. Casi siempre
 4. Siempre
4. Según la Ley Servir, Cuál debería ser el nivel de conocimiento del personal administrativo en la UNSCH?
 1. Deficientes
 2. Regulares
 3. Buenas
 4. Excelentes
5. ¿Tiene conocimiento que el grado de cumplimiento de plazos y funciones y responsabilidades del personal administrativo está estipulado en el reglamento D.S. N° 005-90-PCM?
 1. No conozco
 2. Sólo el título de la norma
 3. Algunas partes
 4. Bien
 5. A profundidad
6. Percibe usted, de acuerdo a lo estipulado en el D.L. N° 276 Ley de la carrera administrativa, debe procurarse una mejora continua en el comportamiento laboral del personal administrativo en la UNSCH
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
7. Percibe usted, que de acuerdo a lo estipulado en el DL 276 del personal administrativo debe tener iniciativa, criterio, creatividad e imaginación en el desarrollo de las tareas asignadas.
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
8. Percibe que el personal administrativo desarrolla un trabajo individual en las tareas asignadas, consecuentemente no se logra alcanzar los objetivos institucionales
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
9. Conoce usted que la falta de simplificación en los procesos administrativos señalados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la UNSCH (TUPA), aminora alcanzar con oportunidad y eficacia la satisfacción en los usuarios.
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
10. Existe personal administrativo que evade su responsabilidad, por desconocimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada puesto administrativo y que conlleva a un deterioro en la imagen de los servicios que brinda la universidad.
 1. Completamente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo

Marco conceptual

11. El equipo de trabajo es la interacción mutua entre dos o más personas con el fin de alcanzar objetivos y metas institucionales. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
12. El desarrollo de competencias en la formación se circunscribe en la transferencia de conocimiento para lograr metas y objetivos y lograr la productividad en el trabajo. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
13. La calidad en las decisiones depende del trabajo multidisciplinario de los miembros del grupo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada órgano administrativo de la universidad. ¿comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo
3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo
14. Los trabajos multidisciplinarios son necesarios para alcanzar en el menor tiempo un proceso administrativo con creatividad e innovación. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
15. Las estrategias son actividades que orientan el proceso administrativo a corto, mediano y largo. ¿Comparte esta apreciación?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

Preguntas de la variable dependiente: Desempeño laboral

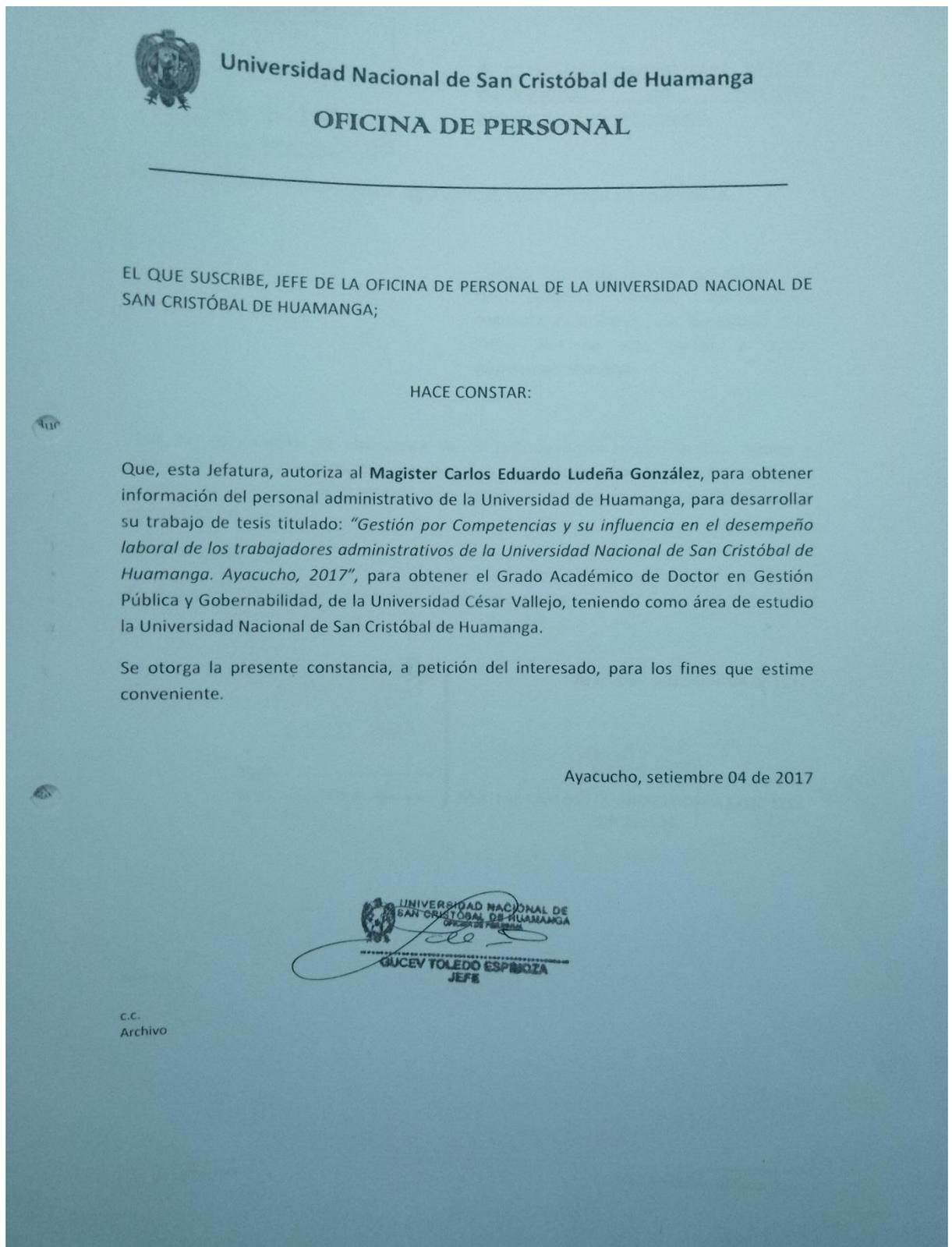
Marco Normativo

1. ¿Tiene conocimiento que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistémico y continuo de apreciación del desempeño del personal administrativo, según el D.L. N° 276?
1. No conozco 2. Sólo el título de la norma 3. Algunas partes
4. Bien 5. A profundidad
2. ¿Conoce usted que periódicamente debe ser evaluado sus competencias en el cargo que ejerce, con la finalidad de que el servidor pueda mejorar su desempeño luego de una capacitación, según el D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y su reglamento y ley del servicio civil?
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

Marco Teórico

3. ¿Tiene conocimiento de la Ley del servicio civil 30057, donde se señala que todas las entidades públicas del estado deben planificar sus programas de capacitación para lograr el desarrollo del personal?
1. No conozco 2. Sólo el título de la norma 3. Algunas partes
4. Bien 5. A profundidad
4. La evaluación del desempeño laboral es el medio por el cual se mide el grado de conocimiento en los procesos de cada puesto laboral, con el fin de lograr alcanzar objetivos y metas. Comparte esta apreciación
1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente

ANEXO 6: Autorización de la Oficina Administrativa de Personal para administrar la encuesta en el personal administrativo de la UNSCH.



ANEXO 7: Solicitud para obtener la autorización de la encuesta del personal administrativo UNSCH 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Trámite Documentario (CENTRAL)
RECEBIDO
04 SET. 2017
Reg. N.º: 04110
Folios: Hora: Firma:

SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNSCH.

SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

CARLOS EDUARDO LUDEÑA GONZÁLEZ, con DNI 28201402, servidor administrativo nombrado en la UNSCH, con domicilio en el Jr. Callao 290 de esta ciudad, a usted, respetuosamente digo:

Que, por para efectos de elaboración de mi tesis de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad - Universidad César Vallejo; solicito autorización para obtener información del personal administrativo de la UNSCH. Para tal efecto, adjunto el recibo de Tesorería por derecho de trámite.

POR LO EXPUESTO:

A usted, pido, Señor Rector, acceder mi petición por ser justa.

Ayacucho, setiembre 04 de 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Trámite Documentario (CENTRAL)
RECEBIDO
04 SET. 2017
Reg. N.º: Hora: Firma: [Firma]

M.A. Ing. CARLOS EDUARDO LUDEÑA GONZÁLEZ
CIP 112124

c.c. Archivo: /

ANEXO 8: Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES:

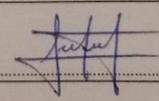
Título de la Investigación: Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2018.
Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Encuesta

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

| Indicadores | Criterios | Deficiente | | | | Baja | | | | Regular | | | | Bueno | | | | Muy bueno | | | | |
|--------------------|---|------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|-----|--|
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | |
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje propio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la gestión pública | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos técnicos científicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 8. COHERENCIA | Entre los ítems e indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 10. PERTINENCIA | Es útil y adecuado para la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |

PROMEDIO DE VALORACIÓN 85%
OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

| | | |
|---------------------|-----------------------------|---------------|
| Nombres y apellidos | Jorge Luis Lozano Rodriguez | DNI: 09584581 |
| Título profesional | ciencias Físico matemáticas | |
| Especialidad | Físico | |
| Grado Académico | Maestro | |
| Mención | Docencia Universitaria | |

Lugar y fecha: Ayacucho, 23 de noviembre de 2018 

ANEXO 9: Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de

la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2018.

Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Encuesta

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

| Indicadores | Criterios | Deficiente | | | | Baja | | | | Regular | | | | Bueno | | | | Muy bueno | | | | |
|--------------------|---|------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|-----|---|
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | |
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje propio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la gestión pública | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos técnicos científicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los ítems e indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 10. PERTINENCIA | Es útil y adecuado para la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |

PROMEDIO DE VALORACIÓN

87.5%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

| | | |
|---------------------|---------------------------------|---------------|
| Nombres y apellidos | Martha P. Infante Bonifaz | DNI: 28216842 |
| Título profesional | Obstetra - Dra en Salud Pública | |
| Especialidad | Salubrista | |
| Grado Académico | Doctor en | |
| Mención | Salud Pública | |

Lugar y fecha: Ayacucho, 23 de noviembre de 2018

ANEXO 10: Porcentaje de similitud del programa Turnitin

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows a section titled "1.1 Realidad problemática" with several paragraphs of text. A sidebar on the right displays a "Resumen de coincidencias" (Summary of Similarities) with a large "24 %" similarity score. Below the score is a list of sources and their respective similarity percentages.

1.1 Realidad problemática

En estos tiempos la denominación de competencias es utilizado en la gestión empresarial, entendiéndose como una agrupación de factores relacionados al éxito en el desempeño de personas.

Es importante conocer la historia, que inicia en la época de la dinastía Wei entre los años 221 a.C. y 256 a. C., esta dinastía contaba con el calificador imperial en la familia real que definía parte de ella.

En la edad Media San Ignacio de Loyola, estableció sistemas de calificación para el grupo de Jesús, documentando el proceso de cada uno de los miembros de la comunidad.

En los siglos XIX y XX Frederick Taylor, empezó a emplear la evaluación de modo sistemático.

En el año 1842, Estados Unidos es el primer país que implementa el sistema por desempeño promulgando una ley que convertía la evaluación en algo obligatorio lo cual debía realizarse anualmente.

En la década del año 1960, David McClelland señaló la visión para comprender la motivación, el desempeño y calidad, teniendo en consideración

Resumen de coincidencias

24 %

| Rank | Source | Percentage |
|------|--|------------|
| 1 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 6 % |
| 2 | repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet | 5 % |
| 3 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 3 % |
| 4 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 1 % |
| 5 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 1 % |
| 6 | cuarto-poder.com.mx Fuente de Internet | 1 % |
| 7 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | <1 % |

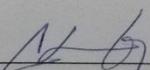
Página: 2 de 81 | Número de palabras: 15337 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 18:45 21/07/2019



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Yo CARLOS EDUARDO LUDENA GONZÁLEZ, identificado con DNI
N° 28201402 egresado del Programa Académico de
DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , no autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO, 2019";
en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto
Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33
Fundamentación en caso de no autorización:


FIRMA

DNI: 28201402



Trujillo 22 de AGOSTO del 2019

“Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019”

MBA Carlos Eduardo Ludeña González¹

¹ Universidad César Vallejo

RESUMEN

La realidad problemática del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, radicó en la deficiente gestión por competencias referido a la falta de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que deben poseer el personal administrativo y el reducido desempeño laboral en la Universidad San Cristóbal de Huamanga, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas de la universidad y brindar un mejor servicio a los usuarios con eficiencia, eficacia y oportunidad.

En el presente trabajo de investigación se tomó de referencia las categorías referidas a los marcos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico de la variable independiente Gestión por competencias de igual forma para la variable dependiente desempeño laboral. Las Fuentes en estudio fueron dirigidos a los funcionarios, y personal administrativo nombrado agrupados en los grupos ocupacionales de profesionales, técnicos y auxiliares. Los instrumentos en estudio fueron la encuesta y la guía de entrevista a profundidad aplicada a la autoridad universitaria. Los indicadores en el presente estudio fueron: conocimiento del DL 276 Ley de la carrera administrativa y su reglamento el DS 005-90-PCM, Ley del Servicio Civil 30057 y su reglamento el DS 040-2014-PCM, además de las actitudes y conductas del personal administrativo nombrado, valores institucionales, nivel de conocimiento, y en la variable dependiente se consideró los indicadores: cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio, creatividad e imaginación con el fin de lograr los objetivos y metas y brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria, usuarios y público en general. El estudio fue de tipo no experimental con diseño cuantitativo descriptivo explicativo y en el diseño cualitativo fue del tipo fenomenológico. La técnica empleada en el aspecto cuantitativo fue la encuesta y el indicador el cuestionario, en el aspecto cualitativo la técnica fue la entrevista y el indicador la guía de entrevista a profundidad. En cuanto a la población estuvo compuesto por 279 de trabajadores administrativos nombrados de los grupos ocupacionales profesional, técnico y auxiliar, incluyendo a los funcionarios de carrera y la muestra estuvo constituida por 72 trabajadores administrativos de los mismos grupos ocupacionales. El muestreo fue del tipo no probabilístico.

Los resultados de la encuesta aplicado a la población de 279 trabajadores administrativos, estuvo constituido por 153 (54.84%) servidores varones y 126 (45.16%) mujeres y la muestra no probabilística estuvo constituida por 38 (52.78%) varones y 34 (47.22%) mujeres. El desagregado de la encuesta aplicado a los directivos públicos de la universidad, fueron 5 (13.16%) varones y 5 (14.71%) mujeres, en el grupo de profesionales estuvo compuesto por 8 (21.05%) varones y 15 (44.12%) mujeres, en el grupo técnico compuesto por 21 (55.26%) de varones y 12 (35.29%) de mujeres, en el grupo auxiliar estuvo compuesto por 4 (10.53%) de varones y 2 (5.88%) mujeres. En el aspecto cualitativo se aplicó la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria y al secretario general de trabajadores administrativos de la UNSCH.

PALABRAS CLAVE: Gestión por competencias, desempeño laboral.

ABSTRACT

The problematic reality of the administrative personnel of the National University of San Cristóbal de Huamanga, was based on the deficient management by competences referred to the

lack of knowledge, abilities, skills, behaviors and attitudes that the administrative personnel must have and the reduced labor performance in the Universidad San Cristóbal de Huamanga, in order to achieve the objectives and goals of the university and provide a better service to users with efficiency, effectiveness and opportunity.

In the present research work, reference was made to the categories referring to the normative, referential, theoretical, conceptual and philosophical framework of the independent variable Management by competencies in the same way for the dependent variable, work performance. The sources under study were addressed to the civil servants, and administrative personnel named grouped in the occupational groups of professionals, technicians and assistants. The instruments under study were the survey and the in-depth interview guide applied to the university authority. The indicators in the present study were: knowledge of the DL 276 Law of the administrative career and its regulation the DS 005-90-PCM and the Law of the Civil Service 30057, in addition to the attitudes and behavior of the appointed administrative personnel, institutional values, level of knowledge, and in the dependent variable the indicators were considered: compliance with deadlines, work organization, initiative, criteria, creativity and imagination in order to achieve the objectives and goals and provide a better service to the university community, users and public in general. The study was of non-experimental type with explanatory descriptive quantitative design and in the qualitative design it was of the phenomenological type. The technique used in the quantitative aspect was the survey and the indicator the questionnaire, in the qualitative aspect the technique was the interview and the indicator the interview guide in depth. As for the population, it consisted of 279 administrative workers appointed from occupational, technical and auxiliary occupational groups, including career civil servants, and the sample consisted of 72 public servants from the same occupational groups. The sampling was of the non-probabilistic type.

The results of the survey applied to the population of 279 administrative workers consisted of 153 (54.84%) male servers and 126 (45.16%) female and the non-probabilistic sample consisted of 38 (52.78%) males and 34 (47.22%) women. The breakdown of the survey applied to public managers of the university, were 5 (13.16%) males and 5 (14.71%) females, in the group of professionals was composed of 8 (21.05%) males and 15 (44.12%) females, in the technical group composed of 21 (55.26%) of males and 12 (35.29%) of females, in the auxiliary group was composed of 4 (10.53%) of males and 2 (5.88%) females. In the qualitative aspect, the in-depth interview guide was applied to the university authority and the secretary general of administrative workers of the UNSCH.

KEY WORDS: Management by competences, work performance.

Correspondencia: caludena@cip.org.pe

INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

En estos tiempos la denominación de competencias es utilizado en la gestión empresarial, entendiéndose como una agrupación de factores relacionados al éxito en el desempeño de personas.

Es importante conocer la historia, que inicia en la época de la dinastía Wei entre los años 221 a.C. y 256 a. C., esta dinastía contaba con el calificador imperial en la familia real que definía parte de ella.

En la edad Media San Ignacio de Loyola, estableció sistemas de calificación para el grupo de Jesús,

documentando el proceso de cada uno de los miembros de la comunidad.

En los siglos XIX y XX Frederick Taylor, empezó a emplear la evaluación de modo sistemático.

En el año 1842, Estados Unidos es el primer país que implementa el sistema por desempeño promulgando una ley que convertía la evaluación en algo obligatorio lo cual debía realizarse anualmente.

En la década del año 1960, David McClelland señaló la visión para comprender la motivación, el desempeño y calidad, teniéndose en consideración alcanzar las metas cuantificables y la calidad reflejado en el análisis cualitativo.

A partir del año 1970, luego de la crisis mundial del petróleo, las empresas tuvieron cambios radicales en las operaciones de producción, por la globalización y exigencias de productividad y competitividad. En este escenario surge el concepto de competencias como una nueva modalidad de gestión, con el fin de resolver sus demandas y que se basa en las ventajas competitivas de los trabajadores.

Según los estudiosos del tema, investigados por Alles, M. (2015), reconocida escritora argentina de habla hispana sobre Recursos Humanos, señala que las competencias es necesario para la administración de empresas, en la que deben estar involucrados desde el número uno de la empresa, los directivos, funcionarios y trabajadores, con el fin de conocer la visión, misión, estrategias de las organizaciones.

De igual forma, Vera, J. (2016), profesor de potencial humano de la Escuela de Negocios y Dirección de España, señaló el paso de un sistema compuesto por la productividad y los procesos a inicios del siglo XX, hacia en nuevo enfoque de valores, misión y estrategia de la empresa.

En el Perú, en el Plan Bicentenario al 2021, contempla en el tercer eje estratégico: estado y gobernabilidad, que la gestión pública debe ser fortalecida en cuanto a capacidad y calidad de los servidores públicos, en los estratos nacional, regional y local, con el fin de lograr que el estado sea ágil, transparente y eficaz, cuyo fin debe ser el bienestar de los ciudadanos.

Según Bitner citado por Chiavenato (2002), señala que "ninguna visión puede realizarse sin un cuerpo de empleados capaces y dedicados".

MARCO NORMATIVO

Según el Artículo 40 de la Carta magna del Perú, divulgada el 29 de diciembre de 1993, señala que la ley establece los requisitos para ser admitido en el sistema administrativo, donde se advierte los requisitos para el personal administrativo de las universidades e instituciones.

El DL 276 Ley de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, fué promulgado el 6 de marzo de 1984, en el gobierno del Arquitecto Fernando Belaúnde Terry, donde se establecen las características que deben cumplir el personal administrativo que laboran en las diferentes instituciones públicas del estado y cuyo objetivo es proveer de servidores públicos idóneos y tengan la predisposición de servicio al ciudadano en las diferentes reparticiones de la administración pública.

El DS 005-90-PCM, Reglamento de la ley de la carrera administrativa aprobado el 17 de enero de 1990, establece el cumplimiento de las normas y ejecución de los procesos del DL 276.

Según lo establecido en el Artículo 13 referido al desempeño del servidor público está circunscrito a un sistema de evaluación con justicia y equidad, considerando los criterios básicos de universalidad y técnicos de los trabajadores administrativos.

Según lo estipulado en la Ley 30057, Ley del servicio civil peruano, se establece que el rendimiento es evaluado por todas las entidades del sector público y es efectuado por etapas.

Según el Artículo 132 de la Ley Universitaria 30220, señala que la gestión administrativa de la universidades públicas están a cargo del personal administrativo sujetos a los diferentes regímenes laborales que pertenezcan. En la

presente investigación sólo se considera al personal administrativo nombrado bajo el régimen del DL 276 y su reglamento el DS 005-90-PCM y en cuanto a la dimensión de capacitación y gestión de rendimiento bajo el régimen de la Ley 30050 y su reglamento el DS 040-2014-PCM.

El personal administrativo nombrado en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, mas adelante UNSCH, están inmersos en el cumplimiento de las leyes citadas en los párrafos anteriores, con el único fin de servir con calidad de los servicios a la ciudadanía en los diferentes procesos administrativos que requieran, para el cabal funcionamiento de la institución.

Según lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional 2015 al 2021, documento de gestión universitaria, la misión de la UNSCH se señala que es una comunidad académica, con tradición e identidad, cuyos objetivos formales es la investigación y creación de nuevas tecnologías a la vanguardia de los avances tecnológicos y la docencia universitaria con capacidad emprendedora, reflexiva e innovadora; facilitando la divulgación de conocimientos con ética y valores para el desarrollo sostenible. La visión está circunscrito en que es una Universidad líder y moderna comprometida con el desarrollo humano.

Cabe precisar que de acuerdo a lo señalado en Subcapítulo III numeral 7.3 de la Ley de Presupuesto 30879 para el año fiscal 2019 las plazas del personal administrativo de la UNSCH, sujetos al régimen laboral del DL 276 están registrados en el Aplicativo Informático del Potencial Humano a cargo de la Dirección General de Gestión Fiscal del Potencial Humano del Ministerio de Economía y Finanzas por lo que gozan de presupuesto anual y funciones de cada cargo de acuerdo a las necesidades de la universidad.

La UNSCH al primer semestre académico 2018-I, tuvo una población estudiantil de 12,434 alumnos, 9 facultades, 28 escuelas profesionales, 26 maestrías y un doctorado en Educación.

El presente estudio de investigación tiene por objeto, evaluar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH. La gestión por competencias, es un sistema para diagnosticar las cualidades que poseen los individuos que ocuparán posiciones laborales, determinando sus aptitudes, actitudes, valores, habilidades, comportamientos y conocimientos, con el fin de lograr un desempeño adecuado y óptimo, para alcanzar los objetivos y metas de la universidad. Las ventajas son el mejoramiento del clima organizacional, aumento de capacidades, mejoramiento del desempeño laboral en la organización, aumento de la eficiencia y eficacia.

Es en esa línea, la investigación tuvo por objetivo analizar la gestión por competencias haciendo uso del análisis documental y de encuestas administradas a los trabajadores administrativos de los grupos ocupacionales profesional, técnico y auxiliar y la aplicación de la guía de entrevista a profundidad dirigido a la autoridad universitaria y al secretario general del personal administrativo de la UNSCH. Para el análisis cualitativo donde se obtuvieron las categorías con el fin de contrastar con el análisis cuantitativo y las teorías de las variables en estudio y formular las conclusiones con el objeto de conocer los resultados del rendimiento del personal administrativo de la UNSCH, para el efecto, fue necesario realizar un recorrido por distintas fuentes primarias y secundarias, con el fin de aproximar al conocimiento del objeto de estudio cumpliendo las acciones diseñadas en el plan de investigación.

En concordancia a lo planteado, se pone a consideración la caracterización de la problemática actual en el presente estudio, con los siguientes argumentos:

El problema radica en que las universidades nacionales adolecen de un mejoramiento continuo de las competencias del personal administrativo, reflejado en conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos y habilidades con el fin de alcanzar objetivos y metas, teniendo en cuenta aspectos de innovación, calidad, liderazgo, creatividad y oportunidad.

En esta mirada, las universidades nacionales vienen promoviendo la implementación de una serie de acciones

y actividades con la perspectiva de mejorar la gestión pública a través de la gestión por competencias.

Según lo descrito en la Política de Modernización del estado a cargo de la dirección de gestión pública de la PCM, el objetivo es servir a los ciudadanos y lograr alcanzar resultados.

La Gestión por competencias conlleva a apreciar al capital humano, valorando su presencia activa de los que lo integran con el objeto de lograr una gestión eficiente en la UNSCH. En este contexto busca desarrollar a las entidades del estado, y de igual manera desarrollar las capacidades personales y grupales de sus colaboradores con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las competencias son las características personales de un individuo, y que son los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamientos, que constituyen la diferenciación en una organización. En ese contexto evidencian la capacidad de un individuo para desempeñarse adecuadamente en una institución.

En este contexto, la UNSCH no es ajena a esta problemática, es una institución universitaria está conformada por servidores públicos como son: funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares y que laboran en las diferentes oficinas administrativas de la UNSCH.

El problema fundamental diagnosticado en el personal administrativo de la UNSCH radica en liderar una gestión de competencias y consecuentemente alcanzar niveles óptimos en su desempeño laboral del personal administrativo considerando en el estudio los marcos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico y con los indicadores de conocimiento de las normas legales referidas al DL 276 y su reglamento el DS 005-90-PCM y en cuanto a los indicadores de capacitación y gestión del rendimiento con la aplicación de la Ley 30057 y su reglamento el DS 040-2014-PCM y los indicadores de métodos tradicionales de trabajo, trabajo en equipo, y otros aspectos que optimizan el mejoramiento continuo en los procesos administrativos con el fin de facilitar los servicios oportunos, calidad y calidez a la comunidad universitaria, usuarios y público en general.

Precisamente, es esta la problemática que motiva el desarrollo de la presente investigación, con el objeto de conocer las competencias y niveles de rendimiento laboral del personal administrativo de la UNSCH.

Este análisis conlleva a una revisión de los elementos relacionados con las categorías de métodos tradicionales de trabajo, trabajo en equipo y capacitación.

MARCO TEÓRICO

TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un proceso, donde se señala las capacidades de los individuos para ocupar los diferentes puestos de empleo, a través de su perfil, experiencia y capacitación, con la finalidad de optimizar sus capacidades, para conseguir objetivos y metas de las organizaciones. Se basa en tres características:

Los individuos como personas humanas, con personalidad definida, con conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades propias para obtener metas y objetivos.

Los individuos como integrantes de la organización y capaz de brindar su talento para el desarrollo empresarial.

Los individuos como colaboradores de la empresa, con la capacidad de alcanzar el éxito empresarial y que trabajan en la organización, con esfuerzo y dedicación, para lograr el desarrollo profesional y personal.

Según Boterf. L. (1996), las componentes de las competencias son saber, querer y poder actuar. El saber actuar es la determinación de factores que se circunscribe en la capacidad propia que posee un individuo para conseguir las acciones propuestas por la organización. Tiene relación con su perfil académico, experiencia y

capacitación para lograr la eficaz administración de los recursos cognitivos al servicio de la organización. Este requisito es indispensable para validar la idoneidad del individuo o profesional para un el ejercicio de un puesto laboral.

El querer actuar está en función a la motivación del individuo para lograr alcanzar el objetivo, se circunscribe a la condición innata del individuo. Se debe tener en consideración la buena imagen del individuo para lograr con efectividad su desempeño y por consiguiente el reconocimiento y confianza de la organización.

El poder actuar. El individuo debe saber actuar en cualquier escenario con el fin de alcanzar las metas.

1.3.2 Las competencias desde el enfoque conductista

Se basan en la conducta laboral cotidiana referidos a las actividades de formación y capacitación para lograr la mejora continua de procesos.

Gonczi (1997), describe que las competencias sean satisfactorios es decir, que la competencia debe reflejar la eficiencia en el campo laboral.

Arellano (2002), señala que en las competencias se prioriza lo medible, es decir lo explícito. En el aspecto pedagógico se relaciona con proceso de enseñanza aprendizaje y la aplicación de diferentes metodologías para lograr el aprendizaje de los alumnos.

1.3.3 Enfoque conductista de las competencias

Las competencias o habilidades, son comportamientos observables que no se relacionan con los atributos mentales, son de carácter personal. Las competencias, son las capacidades de tener demandas complejas, con el fin de alcanzar resultados cuantificables.

1.3.4 Las competencias integrales u holistas

Las competencias integrales están conformado por competencias básicas, genéricas y específicas, que va de lo general a lo específico. Los aspectos básicos son de importancia para lograr una profesión. Las genéricas se refieren a casos del aspecto profesional y las genéricas son aspectos concretos del ejercicio profesional.

Según Barrera (2002), señala que el modelo por competencias se originó en el año de 1970 y su estudio se ha desarrollado bajo diferentes enfoques, es por ello que no se cuenta con un lenguaje uniforme ni clasificaciones universales.

Según Tejada (1999), señala que la competencia se origina en el verbo latino *competere* que significa encontrarse.

Asimismo Martínez y Echevarría (2009), entre los años 1960 a 1970, señala que son capacidades para afrontar el ejercicio profesional. A partir del año 1980, se ha requerido mayores calificaciones que incluyeran conocimientos y destrezas para laborar en diversas empresas.

Según Vargas (2004), las competencias se clasifican en nivel básico y genérico, cuyas características, son la formación y el desenvolvimiento personal en el ejercicio profesional.

Según Bunk (1994), señala que las competencias se clasifican en nivel técnico, metodológico, social, participativo y de acción, relacionado a desarrollar las tareas, aplicar soluciones, ser comunicativo, organización del trabajo y la interrelación con las anteriores características.

Asimismo Rodríguez y Sánchez (2006), señala que las competencias se clasifican en los niveles básico, transversales y de información, relacionados a la lectura, redacción y de tecnología de la información.

Dimensiones de la gestión por Competencias

Desconocimiento del marco normativo

Métodos tradicionales de trabajo.

Trabajo en equipo.

Capacitación.

La dependencia encargada de la evaluación por competencias recae en la Oficina de personal de cada entidad pública, según lo establecido en la ley servir.

Desconocimiento del marco normativo

Referido a las normas legales del DL 276 y Ley 30057 y sus reglamentos referido a la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos

nombrados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Los métodos tradicionales de trabajo

Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las instituciones públicas de Ayacucho. Estos están circunscritos a la falta de una metodología en el trabajo, trabajo individual, falta de simplificación en los procedimientos, falta de responsabilidad, trabajo sin planificación, trabajos aislados que cumplen los servidores públicos.

Trabajo en equipo

Según Amaya M. (2008), señala que el trabajo en equipo es el desenvolvimiento eficaz de un individuo en el grupo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. El trabajo en equipo se circunscribe al trabajo multidisciplinario entre los miembros del área laboral con el fin de lograr objetivos y metas de la universidad, con el fin de buscar la eficiencia, eficacia y oportunidad en las tareas asignadas, para bienestar de los usuarios y ciudadanía.

Capacitación

La capacitación es un sistema para mejorar el rendimiento de los trabajadores administrativos asignados en todas las reparticiones del estado sean estas del gobierno nacional, regional y local, a través de la reducción de brechas en los conocimientos, habilidades y destrezas que estén interrelacionadas al perfil de cada servidor público con el fin de alcanzar los objetivos y metas, en el caso del presente trabajo de investigación relacionado con el quehacer universitario de la UNSCH.

Del mismo modo la capacitación se desarrolla a través de acciones que están circunscritas en el PDP documento de gestión universitaria que se elabora cada año en las reparticiones del estado peruano y son de carácter obligatorio en cuanto a la planificación, elaboración, desarrollo, difusión y evaluación por la Oficina Administrativa de Personal dirigido a los servidores públicos aplicando la metodología enseñanza – aprendizaje, y que son aprobadas antes del 31 de marzo de cada año, de acuerdo a lo señalado en la resolución N° 299-2017-SERVIR-PE del 26 de diciembre de 2017. Los tipos de capacitación de acuerdo a lo señalado en el Artículo 16 de la Ley del servicio civil son de dos tipos: formación laboral y profesional. Para la formación laboral, las acciones de capacitación para los servidores civiles pueden ser: cursos, talleres, diplomados o programas de especialización, conferencias o pasantías, que no conduzcan a grados académicos o títulos universitarios y que permitan en el término de un año mejorar la calidad del trabajo y de los servicios que brinda a la ciudadanía. Para la formación profesional de acuerdo a lo señalado en la Ley del servicio civil 30057, conlleva a la obtención de grados académicos de maestría en áreas requeridas por la universidad. Están destinados a capacitar a los servidores públicos en universidades, institutos y centros de educación superior universitaria o técnica acreditadas.

1.3.5 Competencia humana como habilidad general
Alles (2000), estudió el significado de *competencias* y determinó que existen dos conceptos *competere* y *competitividad*. A inicios del siglo XV el término *competere* significa pertinencia y *competitividad* significa apto. Existen 6 especificaciones del término *competencia*, como son:

1. Autoridad: atribución que da potestad a un profesional.
2. Capacitación: Mejoramiento de habilidades.
3. Competición: rivalidad entre 2 o más partes para conseguir un objetivo.
4. Calificación: Son los atributos que se exigen en un puesto laboral.
5. Incumbencia: precisar las tareas y funciones de cada trabajador.
6. Suficiencia: especificaciones mínimas para demostrar competencia y ser competitivo.

La competencia viene a constituir el dominio del conocimiento, destrezas y actitudes; que deben tener los servidores públicos para que optimicen sus actividades laborales.

Las competencias son habilidades innatas de la persona.

Según Moreno (1999), la capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad son sinónimos y existe vinculación entre ellos.

La habilidad es innata a cada persona para lograr de niveles de competencia para lograr los objetivos y metas de la organización.

EL DESEMPEÑO LABORAL

Es un instrumento que se utiliza para evaluar el cumplimiento de tareas de los trabajadores administrativos tanto profesionalmente y en su conducta personal.

El concepto de desempeño, se deriva de la palabra inglesa *performance*, y que se traduce como rendimiento relacionado con lograr los objetivos o tareas.

El desempeño está relacionado a la eficacia del personal que trabaja en las universidades, considerándose un aporte y en la satisfacción laboral, (Chiavenato, 2002, p. 359), de tal forma que el desempeño de las personas es imprescindible en las universidades.

Según Alles M. (2008), señala que el desempeño laboral, se remonta a principios de la administración y luego en la época actual es de vital importancia el rendimiento laboral de los empleados.

Según Chiavenato, I. (2000), señala que se evalúa el comportamiento del servidor, con el fin de alcanzar metas y objetivos, constituyendo una estrategia individual.

Asimismo Chiavenato, I. (2000), señala que el desempeño de los individuos se calcula considerando los factores conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Ventajas de la evaluación de desempeño

Facilita la información para tomar decisiones, desarrollo del trabajo, realiza promociones al empleado, programa de planes de capacitación y entrenamiento, permite ubicar al personal de acuerdo a perfil, experiencia y capacitación.

Dimensiones del desempeño Laboral

Eficiencia.- Es alcanzar las metas y objetivos con el uso mínimo de recursos disponibles.

Eficacia.- Es alcanzar metas institucionales de las universidades.

Relaciones Humanas.- Es el acto en el que interviene dos o más personas, considerando sus aportes para realizar las diferentes tareas-

DISCUSIÓN

El presente estudio asume como objetivo central el hecho de analizar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNSCH, siendo el área de estudio compuesto por 279 trabajadores administrativos nombrados, cuya población estuvo constituido por 153 (54.84%) trabajadores varones y 126 (45.16%) trabajadoras mujeres y la muestra estuvo constituida por 38 (52.78%) trabajadores varones y 34 (47.22%) trabajadoras mujeres.

El desagregado de la muestra en el grupo de directivos públicos fue de 5 (13.16%) servidores públicos varones y 5 (14.71%) servidoras mujeres, en el grupo de profesionales estuvo compuesto por 8 (21.05%) de varones y 15 (44.12%) servidoras mujeres, en el grupo técnico compuesto por 21 (55.26%) de servidores varones y 12 (35.29%) de servidoras mujeres, en el grupo auxiliar estuvo compuesto por 4 (10.53%) de servidores varones y 2 (5.88%) trabajadoras mujeres.

Para el análisis se tomó la metodología propuesta por el Dr. Alejandro Caballero Romero, respecto a la variable independiente gestión por competencias se tomó de referencia cuyos indicadores fueron el desconocimiento de las normas legales referidas al Decreto Legislativo N° 276 Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público y su reglamento el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y la Ley del servicio civil N° 30057 y su reglamento el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, además de las actitudes y conductas del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, valores institucionales y niveles de conocimiento con el nivel de medición nominal. Para el caso de la variable dependiente desempeño laboral se tomó de referencia los indicadores referidos al desconocimiento de las normas legales referidas a dicha variables y que están contemplados en la

Ley del Servicio civil Ley N° 30057, cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio, creatividad e imaginación con el nivel de medición nominal.

Para el análisis de las variables tanto independiente y dependiente se tomó de referencia los estudios de Idalberto Chiavenato, investigador brasileño reconocido por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no sólo por su producción y contribución literaria, principalmente por su influencia en la aplicación de innovación conceptual en el campo de la administración. La investigadora Martha Alles, es una escritora argentina más importantes del habla hispana sobre recursos humanos, quien en estos últimos tiempos ha elaborado un conjunto de textos referidos al tema de gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo.

En el aspecto normativo se contrastó con lo señalado en la Constitución Política del Estado Peruano, según refiere el Art. 40° donde se señala que el ingreso a la carrera pública como trabajador administrativo es por concurso de méritos teniendo en consideración los aspectos de perfil profesional, capacitación en el área de la plaza en concurso y la experiencia laboral con el fin de captar al personal más idóneo para lograr un desempeño óptimo en el cumplimiento de sus funciones como servidor público y a su vez alcanzar los objetivos y metas de cada institución pública. Además se contrastó con lo dispuesto en el DL 276 Ley de la Carrera Administrativa, Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Carrera Administrativa y la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil (LSC) y su reglamento el DS N° 040-2014-PCM.

De igual modo con el aspecto referencial se contrastó los resultados de la presente tesis doctoral con los trabajos de investigación relacionados al tema y desarrollados por otros investigadores con el fin de coadyuvar al desarrollo de la investigación científica y que sirva para las futuras investigaciones.

De igual manera en el aspecto conceptual se revisaron los conceptos y se contrastó con los resultados de la presente tesis doctoral en la que la gestión por competencias juega un papel importante en la gestión de las instituciones públicas a través de que el personal administrativo tengan las habilidades, destrezas y cualidades que debe poseer un trabajador administrativo con el fin de tener un buen desempeño para lograr objetivos y metas en el menor tiempo y con la mayor eficiencia, eficacia y oportunidad al servicio de los usuarios o de los administrados.

En el aspecto teórico se ha contrastado con lo señalado con diferentes investigadores dentro del campo de la ciencia administrativa como son Idalberto Chiavenato.

De igual modo en el aspecto filosófico se ha contrastado con lo señalado por Platón, Aristóteles, quienes lograron estudiar los diferentes aspectos de las competencias y rendimiento de los trabajadores al señalar que es conveniente la capacitación para lograr el resultado esperado.

V.CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos referente al desconocimiento del marco normativo de las normas legales referidos al DL 276, Ley 30057 y sus reglamentos en cuanto a gestión por competencias y el desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la UNSCH permite concluir que sólo el 4.17% (3) conoce a profundidad la normas legales mencionadas; el 16.67% (12) de los trabajadores administrativos conoce bien las normas, el 56.94 % (41) conoce algunas partes; el 13.89% (6) conoce sólo el título de las normas y el 8.33% (6) no conocen las normas legales. Además se señaló que es importante el proceso de inducción para el nuevo personal administrativo y para los que están laborando un proceso de socialización de las normas legales referidas de las leyes mencionadas.

De acuerdo a los resultados hallados en los métodos tradicionales de trabajo están referidos a falta de planificación de las actividades administrativas, trabajo individual del personal administrativo, falta de plan de trabajo, por lo que se reduce alcanzar los objetivos y metas

institucionales, se determinó que el 61.11% (44) está de acuerdo al cambio del plan de trabajo, muy de acuerdo el 9.72% (7), mientras que el 26.39% (19) está en desacuerdo, y completamente en desacuerdo el 2.78% (2) en la implementación de un nuevo estilo de trabajo.

De acuerdo a los resultados hallados el trabajo en equipo multidisciplinario del personal administrativo en la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Donde el 56.94% (41) está completamente de acuerdo en realizar el trabajo en equipo, mientras que el 34.72% (25) está en desacuerdo y 4.17% (3) está en desacuerdo y el restante de 4.17% (3) está completamente en desacuerdo en lo que respecta al trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados hallados en los programas de capacitación de acuerdo al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) deben ser programados cada año con participación obligatoria del personal administrativo y que son vitales para disminuir las brechas en conocimientos y habilidades con el fin de reforzar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Donde el 55,6% (40) conoce algunas partes del proceso de capacitación, mientras que el 44,4% (32) conoce bien el plan de capacitación.

VI.RECOMENDACIONES

La Oficina Administrativa de Personal de la UNSCH es la encargada de liderar el proceso de sensibilización e inducción del personal administrativo de la universidad con el objeto de lograr la reducción en la brecha del desconocimiento de las normas legales como son el DL 276 Ley de la carrera administrativa y la Ley 30057 del servicio civil y sus reglamentos, en vista de que sólo el 8.33% (6) no conocen las normas legales.

Con el objeto de lograr un cambio en la UNSCH es conveniente descartar los métodos tradicionales de trabajo como son la falta de previsión en las actividades administrativas, trabajo individual y plantear en el corto plazo una previsión de actividades a través de un plan de trabajo sistematizado en cada dependencia administrativa de la universidad con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales, precisando que de acuerdo al estudio de investigación el 26.39% (19) está en desacuerdo, y completamente en desacuerdo (2) en la implementación de un nuevo estilo de trabajo.

Se debe implementar el trabajo en equipo multidisciplinario para lograr una eficaz gestión por competencias dirigido al personal administrativo de la UNSCH que conlleve a la participación activa del equipo de trabajo en cada dependencia administrativa, precisando que el 4.17% (3) está en desacuerdo y el restante de 4.17% (3) está completamente en desacuerdo en lo que respecta a la implementación del trabajo en equipo.

Se debe dar apoyo a los programas de capacitación a través de la gestión del Plan de Personas, para viabilizar el trabajo de la gestión pública en la UNSCH con el fin de revertir un mejor servicio al ciudadano y generar mayor productividad en el personal administrativo de la UNSCH precisando que el 55,6% (40) conoce algunas partes del proceso de capacitación, por lo que se requiere que el personal administrativo participe en los programas de capacitación con el fin de revertir su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones con calidad, esmero, compromiso y oportunidad.

REFERENCIAS

PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos con el enfoque cuantitativo y cualitativo se llegó a determinar las siguientes categorías y especificaciones:

Tabla: Categorías y especificaciones del enfoque cualitativo.

| CATEGORÍA | Especificaciones |
|-----------|------------------|
|-----------|------------------|

| | |
|--------------------------------------|---|
| Personal idóneo | Los trabajadores administrativos deben estar conformados por personal idóneo que posean un perfil académico, experiencia y capacitación para ocupar los diferentes cargos administrativos en la Universidad de San Cristóbal de Huamanga y deben estar liderados por la Oficina Administrativa de Personal. |
| Trabajo en equipo multidisciplinario | Con el fin de reducir los tiempos en los procedimientos en la Universidad de San Cristóbal de Huamanga, es decir que deben ser más rápidos y con la mayor eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad, con el fin de satisfacer a los usuarios. |
| Capacitación | Es vital para un mejor desempeño y reducir las brechas en conocimientos, aptitudes, actitudes comportamientos, habilidades y destrezas por parte de los servidores públicos de la Universidad de Huamanga y que en primera instancia las capacitaciones es a corto plazo no mayor a tres meses con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento del personal administrativo y que para este rubro está en vigencia lo señalado por la Ley del servicio civil. Además precisó que la falta de presupuesto conlleva a un menor cobertura en la especialización del personal administrativo. |
| Empatía | Característica propia que debe tener cada trabajador administrativo con el fin de brindar un mejor servicio a la |

| | |
|------------|---|
| | comunidad universitaria y usuarios en general. |
| Innovación | Característica muy importante para lograr el mejoramiento continuo en los procesos administrativos. |
| Liderazgo | Con el fin de dirigir la institución universitaria y lograr objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. |

REFERENCIAS

Amaya, M. (2008). *Administración de salarios e incentivos*. 2da. edic. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Arnolf, R. (1999). *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas, en Guillermo Labarca, Formación y empresa*. CINTERFOR/OIT.

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. 2.ª ed. Buenos Aires: Granica.

Arias F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Trillas. México BARRIOS G. E. (2000). *Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España.

Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. México

Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.

Barrios, E. (2000). *Gestión de competencias. Aplicación de las Competencias laborales*. Instituto de capacitación y productividad. España.

Becerra, M. y Campos F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Recuperado el 2 de 12 de 2017. De <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Bedoya, E.O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De [Http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/cap1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/cap1.pdf)

Belcher J. (1998). *Productividad Total*. España: Juan Grancia.

Byars, LL. (1995). *Administración y Recursos, Conceptos y Aplicaciones*. México: Interamericano.

Calagua, M. (2015). *Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015*. Recuperado el 03 de 05 de 2018 de: file:///D:/tesis%20marzo18%20doct.clg/Calagua_OMA.pdf%20minist%20de%20agricul.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5.ª ed. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. 1.ª Ed. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Drucker P. (1997). *Una nueva dimensión de la Administración*. España: Norma.

Fernández (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De [Http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf](http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)

Guvenc G. (1992). *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos*. Bogotá: Norma.

IBARRA, A. (2000). *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. México.

LASIDA, J (1998). *Competencias laborales*. Informe del Coordinador del Proyecto de Competencias laborales. DINAEBID: México.

LLORENTE, J. (2000). *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup: España.

Leslie H. M. (1979). *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México: Limusa.

Munayco, L. (2016). Competencias genéricas y rendimiento laboral del personal de enfermería del servicio de Pediatría del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Essalud – 2016. Recuperado el 02 de 03 de 2018. De

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7311/Munayco_ALDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mejía, E. (2001). *La investigación científica*. Lima: Cenit. MINEDU: Ministerio de Educación (2014). *Ley Universitaria: Ley N° 30220*. Lima: MINEDU.

Ordoñez, M. (1997). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. España: Gestión S.A.

Plan Bicentenario al 2021
file:///D:/PLAN%20BICENTENARIO/plan_bicentenario_ceplan_index.pdf
https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/

Ries y Trout. (1997). *Posicionamiento*. España: Presencia.

Resolución Presidencia Ejecutiva N° 097-2015-SERVIR-P
<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

Rodríguez H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. Madrid España.

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/69921/7.PARA DIGMA.pdf>

Rodríguez N. Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima metropolitana.

Recuperado el 02 de 03 de 2018 de:
<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2270/C20-R67-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Standley M. B. (1994). *Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para Personal*. México: Limusa.

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Educación; 33 (1): 155-165.

Vilchez, J. (2016). Gestión por competencias del talento humano en la empresa grupo Tres GGG SAC. Ate -2016. Recuperado el 30 de 11 de 2017. De

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5253/Vilchez_LJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Weiss, D. (1993). *La Función de los Recursos Humanos*. España: CDN.

Messner, D. (1996). "Dimensiones espaciales de la competitividad internacional". *Revista latinoamericana de estudios del Trabajo*. Año 2, Número 3. México: Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.

Tito (2012). "Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 11 de 12 de 2017. De

[Http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf)

Tovar F. (2014). *El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado el 30 de 11 de 2017. De [Http://eprints.ucm.es/25111/1/T35310.pdf](http://eprints.ucm.es/25111/1/T35310.pdf)

Vallejos Díaz, Y.A. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos por competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú. Recuperado el 1 de 8 de 2017. De

[Http://www.Monografias.Com/Trabajos70/Gestion-Recursos-Humanos-Competencias-Gestion-recursos-humanos-competencias3.shtml](http://www.monografias.com/trabajos70/gestion-recursos-humanos-competencias-3.shtml)