



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**HABILIDADES LABORALES Y SU RELACIÓN CON EL POTENCIAL
HUMANO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERIODOS 2014 - 2015**

PRESENTADA POR:

CARLA PATRICIA HUERTAS DÍAZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA

PUNO, PERÚ

2017



DEDICATORIA

Dedico esté presente trabajo a:

- Mi señora madre Rosa Díaz Berdejo que sin su ayuda, amor y aliento incondicional no hubiera sido posible que llegue a alcanzar mis metas y lograr futuros éxitos.
- Mi padre Pedro Huertas Farfán que desde el cielo ilumina mi camino.
- Mi abuela Inés Escalante Berdejo y tío Carlos Díaz Berdejo que desde el cielo cuidan mis pasos.
- Mi familia que con todo su amor y cariño incondicional apoyan al logro de mis metas y ser mejor persona día a día.



AGRADECIMIENTOS

- A Dios por iluminar mi camino siempre y permitir que haya logrado concluir mis estudios.
- A la Universidad Nacional del Altiplano Puno por acogerme en sus aulas y lograr que tenga más conocimientos y aprendizaje.
- A mi asesor de tesis al Dr. Edgardo Pineda Quispe por su generosa ayuda en todo el desarrollo de este proyecto.
- A mi presidente de jurado el Dr. Antonio Espillico Chique y miembros de mí jurado Dra. María Catacora Peñaranda, M.Sc. Reynaldo Alcos Chura por su generosa y valiosa ayuda en la orientación de mi proyecto de tesis.
- Así mismo a mis docentes del programa de maestría en Gestión Pública por todos los conocimientos brindados.
- Agradezco al personal administrativo de la Universidad Nacional de Altiplano Puno por haberme proporcionado la información necesaria para realizar la presente investigación.
- Finalmente, a todos los que de una u otra manera han colaborado en la elaboración del proyecto.



ÍNDICE GENERAL

	Pág
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISION DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Habilidades laborales	5
1.1.2. Potencial humano.	10
1.1.3. Modelo integrado de administración del potencial humano.	11
1.2. Antecedentes.	27
1.2.1. Investigaciones internacionales.	27
1.2.2. Investigaciones nacionales.	32

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema.	54
2.2. Enunciados del problema.	55
2.2.1. Problema General.	55
2.2.2. Problemas específicos.	56
2.3. Justificación	56
2.4. Objetivos.	57
2.4.1. Objetivo general.	57
2.4.2. Objetivos específicos.	57
2.5. Hipótesis.	57
2.5.1. Hipótesis general.	57
2.5.2. Hipótesis específicas.	57



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio.	59
3.2. Población.	59
3.3. Muestra.	60
3.4. Método de investigación.	61
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.	62
3.5.1. Operacionalización de variables.	63

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.	64
4.1.1. Objetivo general	65
4.1.2. Objetivos específicos	65
4.2. Comprobación de hipótesis.	105
4.2.1. Prueba de hipótesis estadística general.	105
4.2.2. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 1.	107
4.2.3. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 2.	108
4.2.4. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 3.	110
4.2.5. Discusión.	112
4.3. Contrastación de hipótesis con los resultados.	112
4.3.1. Con la hipótesis general.	112
4.3.2. Con las hipótesis específicas.	112
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	121

Puno, 05 de octubre de 2017

ÁREA: Recursos Humanos

TEMA: Habilidades Laborales y Potencial Humano

LÍNEA: Gestión Pública



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
1. Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.	59
2. Muestra de trabajadores administrativos de la UNA.	61
3. Operacionalización de variables	63
4. Población de trabajadores administrativos de la UNA.	64
5. Experiencia profesional.	66
6. Tiempo de experiencia.	66
7. Estudios especializados.	67
8. A Ud. le agrada realizar trabajos en equipo.	68
9. Ud. considera importante que se realicen trabajos en Equipo.	70
10. Le parece importante, trabajar en constante comunicación.	71
11. Oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área.	72
12. Ud. se siente competitivo en el puesto donde labora.	73
13. Se planifica las labores a desarrollarse.	75
14. Percibe que en su centro de labores están organizados.	76
15. Se lleva con acierto la dirección.	77
16. Ud. considera que existe un control en su departamento.	78
17. Existe una adecuada coordinación de las labores con sus compañeros.	79
18. Se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal.	81
19. Se realizan capacitación a los trabajadores.	82
20. Considera relevante que se realicen capacitación a los trabajadores.	83
21. Se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo.	84
22. Cree que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño.	86
23. A Ud. se le ayuda para que pueda realizarse.	87
24. Está satisfecho con la remuneración que percibe.	88
25. Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza.	89
26. Ud. cumple con su horario de trabajo.	91



27. Cumple con las tareas asignadas.	92
28. Cumple con las normas y orientaciones del trabajo.	93
29. Es puntual en la entrega de documentos solicitados.	95
30. Es receptivo ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores.	96
31. Aporta ideas para la solución de problemas en el trabajo.	97
32. Demuestra un comportamiento positivo hacia su labor.	99
33. Participa en actividades y reuniones de la UNA.	100
34. Ud. se siente motivado en el área donde labora.	101
35. Percibe que la motivación es importante para que realice un buen trabajo.	103
36. Cree pertinente que Ud., solo debe trabajar cuando se encuentre bien de salud.	104
37. Correlaciones 1	106
38. Correlaciones 2	108
39. Correlaciones 3	110
40. Correlaciones 4	111



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.	65
2. Experiencia Profesional.	66
3. Tiempo de experiencia.	67
4. Estudios especializados.	68
5. A Ud. le agrada realizar trabajos en equipo.	69
6. Considera importante que se realicen trabajos en equipo.	70
7. Le parece importante, trabajar en constante comunicación.	71
8. Oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su area.	72
9. Ud. se siente competitivo en el puesto donde labora.	74
10. Se planifica las labores a desarrollarse.	75
11. Percibe que en su centro de labores están organizados.	76
12. Se lleva con acierto la dirección.	77
13. Ud. considera que existe un control en su departamento.	78
14. Existe una adecuada coordinación de las labores con sus compañeros.	80
15. Se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal.	81
16. Se realizan capacitación a los trabajadores.	82
17. Considera relevante que se realicen capacitación a los trabajadores.	83
18. Se efectúan evaluaciones del desempeño en su Trabajo.	85
19. Cree que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño.	86
20. A Ud. se le ayuda para que pueda realizarse.	87
21. Está satisfecho con la remuneración que percibe.	88
22. Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza	90
23. Ud. cumple con su horario de trabajo.	91
24. Ud. cumple con las tareas asignadas.	92
25. Ud. cumple con las normas y orientaciones del trabajo.	94



26. Es puntual en la entrega de documentos solicitados.	95
27. Es receptivo ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores.	96
28. Aporta ideas para la solución de problemas en el trabajo.	98
29. Demuestra un comportamiento positivo hacia su labor.	99
30. Participa en actividades y reuniones de la UNA.	100
31. Ud. se siente motivado en el área donde labora.	102
32. Percibe que la motivación es importante para que realice un buen trabajo	103
33. Cree pertinente que Ud., solo debe trabajar cuando se encuentre bien de salud.	104



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág
1. Matriz de consistencia.	122
2. Cuestionario a los trabajadores administrativos de la UNA.	124

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades laborales y el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en el año 2014, 2015. La investigación fue de tipo correlacional con diseño transversal y la contrastación de hipótesis con la frecuencia porcentual y correlacional de Pearson, la muestra estuvo conformada por 286 trabajadores administrativos, entre nombrados, contratados y CAS. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario y el análisis se realizó con la estadística descriptiva porcentual y la contrastación de hipótesis con la prueba Chi Cuadrada, Los resultados obtenidos son: De 286 trabajadores 284 si tienen experiencia laboral, 254 con estudios especializados, Los resultados aplicando el paquete estadístico igual a 0.614 nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades laborales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodos 2014, 2015, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error. Así mismo hace énfasis en las dimensiones de las habilidades laborales que poseen los trabajadores administrativos para alcanzar los objetivos y tener éxito y lograr el desarrollo de potencial humano. Estos indicadores fueron empleados y comparados para mostrar la relación entre las habilidades laborales y su relación con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano periodos 2014, 2015 y lograr el desempeño de los trabajadores de la Universidad Nacional de Puno, tratando de responder al problema general y específicos, así como realizar la contrastación de la hipótesis.

Palabras clave: Administración de recursos humanos, Gestión de talento humano, Habilidades conceptuales, Habilidades humanas, Habilidades laborales, Habilidades técnicas y Potencial humano.



ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of determining the relationship between the labor skills and the human potential of the administrative workers of the National University of Puno Altiplano in the year 2014, 2015. The investigation was of correlational type with transversal design and the contrasting of hypothesis with the percentage and correlational frequency of Pearson, the sample consisted of 286 administrative workers, including appointees, contracted and CAS. For data collection, a questionnaire was applied and the analysis was carried out with the descriptive percentage statistics and the test of hypothesis with the Chi square test. The results obtained are: Of 286 workers 284 if they have work experience, 254 with specialized studies, results applying the statistical package equal to 0.614 indicates that there is a highly significant correlation between job skills and human potential held by administrative workers of the National University of the Altiplano de Puno, periods 2014, 2015, at a level of significance of 0.05 or 5% error. Likewise, it emphasizes the dimensions of the labor skills that administrative workers have to achieve the objectives, be successful, and achieve the development of human potential. These indicators were used and compared to show the relationship between the labor skills and their relationship with the human potential of the administrative workers of the National University of the Altiplano periods 2014, 2015 and achieve the performance of the workers of the National University of Puno, trying to respond to the general and specific problem, as well as perform the hypothesis testing.

Keywords: Conceptual skills, Human potential, Human resources management Human skills, Human talent management, Job skills, Technical skills.

INTRODUCCIÓN

Una de las más grandes necesidades del mundo moderno son las habilidades laborales.

Vivimos en medio de un mundo tan exigente y convulsionado, con cambios acelerados, que se requieren de personas cada vez más competentes con características positivas de personalidad, expectativas, objetivos individuales.

Las habilidades laborales han sido objeto de estudios sistemáticos desde años antes y ha logrado una importancia en las organizaciones.

En las organizaciones administrativas de educación, las habilidades laborales definida como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. De allí que el logro de metas depende de numerosos sectores tanto físicos como de logro personal, lo que vino generando inconformidad en las tareas realizadas por los miembros de esta institución y reclamo por parte del usuario.

En este contexto, el presente trabajo de investigación “habilidades laborales y su relación con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano periodos 2014, 2015”, tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades laborales y el potencial humano del personal administrativo que labora en esta institución.

La presente tesis se divide en cuatro capítulos los cuales contiene los siguientes aspectos:

En el capítulo I se muestra el planteamiento del problema de investigación, descripción de la realidad problemática, formulación del problema y justificación.

Luego en el capítulo II se desarrolla el marco teórico presentando los objetivos, las hipótesis, antecedentes bases teóricas relacionados con el problema y definiciones conceptuales.

Después en el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación en el cual se menciona el ámbito, población, muestra, diseño, tipo de la investigación realizada las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos, procedimientos realizados para análisis de datos y la Operacionalización de variables.



Finalmente, en el capítulo IV se presentan los resultados y discusión, la interpretación de los resultados obtenidos según los instrumentos aplicados, se analizan e interpretan.

CAPÍTULO I

REVISION DE LITERATURA

1.1. Marco teórico.

Pachecho (2006) manifiesta que "El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función", Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la gestión por competencias. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o cualquier tipo de organización. En el contexto actual, competencias son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer). Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. Las competencias, una breve visión histórica El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo". Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. ¿Se requería, entonces,

un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos? La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo, se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde las preocupaciones por las nuevas demandas a los trabajadores originaron una serie de trabajos que indujeron a la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANSIO. En éste, se identificó a cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

Alles (2007) indica que: - Talento y competencias: Hemos relacionado estos dos conceptos, talento y competencias, y los usaremos a lo largo de este trabajo, y, donde el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se puede abrir en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición. Esta licencia que nos hemos tomado, el concepto talento perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que puede ser medido y, no sin dificultad, también desarrollado. El término competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Antes de continuar, definamos con precisión cuál es el significado de la palabra "talento". Según el diccionario de la RAE6, en su segunda acepción talento es un "conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres", y en la acepción tercera: "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona". En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra "competencia", con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice "gestión del talento" se hace referencia a "gestión de las competencias". Si partimos de la definición de talento que ofrece el Diccionario del español actual ("conjunto de dotes

intelectuales de una persona"), el paso siguiente será discernir cuál es o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

1.1.1. Habilidades laborales.

- Las capacidades laborales

A las capacidades necesarias para trabajar se les conoce como capacidades laborales, y se clasifican en generales y específicas. Las primeras, es decir, las capacidades generales, son necesarias para desempeñarse en cualquier trabajo, sin importar el tipo de actividad que se realice. Son capacidades que deben desarrollarse desde la educación básica, inclusive desde la primaria, y que ayudan a lograr las capacidades específicas.

Las capacidades laborales específicas son las que permiten que una persona se desempeñe en una ocupación laboral. Son capacidades que ofrecen algunas instituciones educativas de secundaria a través de los módulos ocupacionales, los Centros de Educación Técnico-Profesional (CETPRO) y las instituciones de educación superior. Los dos tipos de capacidades son necesarias para tener un trabajo de buenas condiciones. Es muy difícil que el sector educativo por sí solo forme las capacidades laborales en los estudiantes, necesita aliarse con el sector productivo y de trabajo, con empresas públicas y privadas, comerciantes e industriales, municipios y gobiernos regionales, y también con gestores culturales, deportivos y profesionales. Estas alianzas son las que permiten ofrecer la formación de mejores capacidades laborales (CIDE, 2007).

En cuanto a competencias laborales Vargas (2009) manifiesta que: Una breve visión histórica El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo¹. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.² Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente

- Respecto a las habilidades laborales Katz (1974), afirma:

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

a) **Habilidades técnicas:** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

“A las empresas lo que les importa saber es qué aprendiste a hacer y los logros que alcanzaste en tus anteriores experiencias profesionales. Lo que aprendiste les sirve para evaluar si tienes las habilidades o competencias necesarias para el puesto vacante y tus logros demuestran tu capacidad y actitud” (El blog del Inaem, 2013).

La descripción de logros y competencias es una tarea que aunque importante no es sencilla y requiere tiempo, ya que es necesario hacer una reflexión sobre tu experiencia profesional y personal pasada, detectando las actuaciones y resultados más significativos logrados en tu trayectoria laboral y/o personal. Todo ello, además, te servirá para despertar el interés de la empresa y prepararte para la entrevista.

Competencias son el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que posee una persona para la ejecución eficiente de un puesto de trabajo.

– Cada profesión tiene un cierto número de competencias que son más significativas que otras y es fundamental que enfatices en tu curriculum vitae todas las que tengas y sean relevantes dentro de tu mundo profesional.

– Las competencias es importante que estén argumentadas, basadas en tu experiencia profesional o personal y que las vincules con los logros.

Según Uruchi (2010) Los Estudios Especializados (EE) son los instrumentos técnicos de carácter estratégico, que enfatizan el análisis de las dinámicas, relaciones y funcionalidad que se evidencian en el territorio bajo estudio y su articulación con otros territorios, responden a la necesidad de conocer la relación de las sociedades con su medio natural, evolución, situación actual y proyección, permitiendo articular la gestión y ocupación del territorio en concordancia con sus características naturales, necesidades y desarrollo económico. se priorizan a partir de la información generada en la ZEE, el contexto geográfico, el rol y las dinámicas territoriales. sociales, económicas, ambientales, de cada ámbito de intervención.

b) Habilidades humanas: Es la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

Rivas (2010) manifiesta que: El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, destacan las siguientes: " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach .. Smith 2004. "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein 2000). Para Ceneval (2006) es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo.

Qué es trabajar en equipo De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Un artículo publicado por Canseco (2015) nos indica que: En el contexto de las empresas, la comunicación es una competencia que facilita todos los procesos interpersonales necesarios para alcanzar las metas de productividad. En colaboración con una compañía internacional del sector farmacéutico en México, se trabajó en la detección de necesidades laborales en un área en particular: la captura de datos clínicos. La entrevista grupal arrojó dos grandes categorías por trabajar, mismas que fueron el objetivo de la intervención: la comunicación como vía para relacionarse con otros y evitar el deterioro de las relaciones laborales, y el sentirse tomado en cuenta y valorarse laboralmente y como personas. Se diseñó e implementó un taller para incidir en estas necesidades mediante la utilización de la competencia laboral de la comunicación. Los resultados permiten transpolar este mismo procedimiento a otros equipos de trabajo.

c) Habilidades conceptuales: Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información (Jauregui, 2014).

Así también Bandler (2014) manifiesta que: En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar. Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa? No siempre. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad.

Por otro lado, (Labarca, 2007) estipula que: La competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo. El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen. La presente investigación pretende abordar aspectos teóricos fundamentales en el ámbito de la competitividad para el desarrollo del ámbito empresarial. Es así como, en primer término, se estudiará la competitividad, su definición e importancia en el contexto industrial.

1.1.2. Potencial humano.

Referente a la teoría del potencial humano Louffat (2018), afirma:

Es una visión proyectada del capital intelectual y el talento humano a futuro, es decir, la idea de sustentabilidad institucional manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional.

En consecuencia, podríamos definir la administración del potencial humano como el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos,

técnicas, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto (Llanos, 2016).

Así también Vallejo (2015) define la administración del talento humano de la siguiente forma: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal. La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar.

1.1.3. Modelo integrado de administración del potencial humano.

a) Proceso administrativo: Está constituida por los elementos básicos y necesarios para poder desarrollar una administración aplicada al potencial humano: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación:** Es el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar lo que la empresa es en la actualidad y lo que desea ser en un futuro a corto, mediano o largo plazo. En ese contexto la administración de sus trabajadores es un elemento clave para dicho objetivo. De forma general puede afirmarse que toda empresa debe prever a futuro la cantidad y la calidad de su personal aplicando permanente e integradamente sus procesos técnicos de reclutamiento y selección,

capacitación, evaluación del desempeño, administración de carrera y remuneraciones y compensaciones.

La planeación del potencial humano implica la definición de algunos Ítems tales como:

- **La misión**, es un enunciado general de la empresa que permite identificar en la actualidad tres aspectos: a) cual es la razón de ser la institución, es decir, a que se dedica, que ofrece como producto o servicio a la sociedad de consumidores de un mercado determinado; b) como sus actividades benefician a sus stakeholders o agentes interesados en la buena marcha institucional; c) en que se diferencia de sus competidores para realizar sus actividades y obtener sus resultados.

- **La visión**, es un enunciado general que permite identificar a futuro, los tres aspectos indicados en la misión. Tanto la misión como la visión son elementos orientadores y guía macro de la institución, a los cuales, lógicamente, la unidad orgánica de personal se deberá integrar desde la concepción hasta la acción misma.

- **Los objetivos**, son propuestas de resultados a conseguir después de un periodo de operaciones definido por la institución. Generalmente se trata de plantearlos cuantitativamente, de modo que representen retos o desafíos que sirvan de referencia para medir grados de eficacia y de eficiencia administrativa. Los objetivos pueden plantearse a nivel general (toda la empresa, monolíticamente), y a nivel específico, como puede ser el que se formula en el área de administración del potencial humano en temas de reclutamiento y selección, capacitación, etc. (a nivel táctico) y dentro de ella implementando los retos del día (a nivel operacional).

- **La estrategia**, es una decisión o postura general – sea de sobrevivencia, mantenimiento, crecimiento y/o desarrollo- que adopta cada institución para poder desarrollar sus actividades enfrentándose a las amenazas y oportunidades del mercado (entorno) donde actúa con base en las fortalezas y debilidades (interno) con las que se cuenta. Para poder llegar a dicha decisión se sigue un procedimiento básico de análisis empleando matrices de evaluación de factores externos, de evaluación de factores internos, de fortalezas y debilidades y finalmente de evaluación de opciones estratégicas.

- **Las políticas**, son guías o directrices que coadyuvan a la administración, en este caso aplicado al potencial humano, sirven como guías que claramente delimitan lo que se puede o no realizar y se derivan de las opciones estratégicas previamente establecidas.
- **Los cronogramas**, son instrumentos de planeación que permiten señalar las actividades que se deben realizar para implementar las opciones planificadas, sean estas de carácter estratégico, táctico u operacional. Se pueden plantear en periodos diarios, semanales, quincenales, mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales, anuales o en periodos mayores.
- **Los presupuestos**, son herramientas financieras que permiten administrar y controlar los gastos y egresos de dinero como producto de las acciones administrativas planificadas anteriormente.
- **Organización**. Puede entenderse de diversas formas; una, como sinónimo de institución, corporación, empresa; también se le puede conceptualizar como un conjunto de elementos que están interrelacionados a efectos de lograr un objetivo común o también puede ser entendida como elemento del proceso administrativo que se encarga de diseñar la estructura organizacional de una empresa. Los instrumentos básicos del diseño organizacional son tres: a) definición del modelo organizacional; b) diseño del organigrama y c) construcción de los manuales organizacionales.

Son considerados como componentes organizacionales:

- **Departamentalización**: Se sustenta en el principio de división del trabajo, por el cual es necesario distribuir a través de unidades orgánicas la carga laboral de acuerdo a criterios de especialización o de métodos de trabajo o de espacios, etc. Y que permite la identificación del modelo organizacional.
- **Actividades de línea y de asesoría**: Busca analizar las relaciones entre los diversos tipos de unidades de un plano organimétrico, a saber, las unidades de alta dirección, las unidades de línea, las unidades de apoyo, las unidades de asesoría, las unidades de control y las unidades consultivas. Es necesario enfatizar que cada una de ellas cumple roles diferenciados, pero tienen el mismo nivel de importancia, por

lo tanto, es innecesario estar haciendo comparaciones o presumiendo respecto al tipo de unidades que tienen mayor status y/o poder.

- **Formalización:** Este elemento busca desarrollar los documentos normativos organizacionales en la forma de manuales que complementan a los organigramas en la interpretación y aplicación de funciones, puestos, procesos, procedimientos, instrucciones y políticas generales y/o específicas. Muchas veces peyorativamente, y refiriéndose a los manuales, se les da una clasificación de que no sirven, que no son útiles, o que generan la burocracia de cumplimiento de normas a rajatabla. Sin embargo, es bueno aclarar que quien hace, redacta o define el manual es la propia empresa de acuerdo a las características de su enfoque de modelo organizacional.

- **Cadena jerárquica:** Este ítem describe el número de niveles orgánicos y su descripción respectiva basada en los rangos y nomenclaturas definidas por la propia empresa.

- **Centralización/Descentralización:** Este elemento permite observar el estilo, tendencia, grado y características de la centralización o descentralización adoptada por la propia empresa.

- **Amplitud administrativa:** Se refiere a la descripción del número de subordinados que tienen las jefaturas de las diversas unidades organizacionales, el cual puede servir para medir la distribución de asignación de personal en toda la empresa.

- **Comunicación:** Se describe la forma de comunicación adoptada en la empresa y que facilite las conexiones y fluencias entre unidades orgánicas y personas, como se combina dependiendo el tipo de comunicación, lo virtual o lo presencial, lo escrito, lo hablado o no verbal, lo formal o informal, lo interno o lo externo, etc. Asimismo, analiza los mecanismos de solución a las posibles barreras de comunicación de tipo semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas o sociológicas.

- **Toma de decisiones:** Se trata de describir cuales son las características, estilos y procedimientos de toma de decisiones en la empresa, en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre. Así se podría observar si las decisiones son estructuradas o no estructuradas, si son individuales o en equipo, si son proactivas o reactivas, etc.

- **Dirección.** La dirección es otro de los elementos básicos en la administración del potencial humano ya que se encarga de ejecutar lo anteriormente planeado y organizado. Para llevarlo a cabo necesita de los funcionarios que la constituyan y que son las personas quienes llevan a la práctica las diversas funciones y acciones administrativas en general. Ocurre que no todas las personas o trabajadores somos iguales, por lo tanto, esta diferencia de personalidades hace que se deba tener mucho talento a la hora de desarrollar las relaciones humanas, tanto a nivel individual como a nivel grupal, a nivel jefe subordinado, entre colegas o entre grupos, dentro y/o fuera de la organización.

La labor de dirección de personas requiere de conocer y aplicar permanentemente técnicas de liderazgo, de motivación, de comunicación, de negociación y manejo de conflictos que les permita hacer converger las personalidades diversas y superar las diferencias entre los trabajadores a favor de la institución en su conjunto y de cada individuo en su desarrollo humano.

El liderazgo es el elemento esencial en la dirección de personas que consiste en la influencia que existe entre líder y liderados, algunos líderes influyen en otros, debido a ciertos atributos, como podrían ser el poder coercitivo caracterizado por la imposición de ideas, por la fuerza; el poder de recompensas, basados en el “pago” por los esfuerzos realizados; el poder de la competencia, basados en las competencias elevadas y meritocracia; el poder del carisma, basado en el grado de elevada empatía y simpatía, o el poder formal, basado en la norma, resolución, documento que lo acredita como tal.

Estas bases de poder se emplean de forma combinada en mayor o menor grado por todo líder, dependiendo del contexto de actuación y el estilo que adopten. Hay líderes que tienden mucho a la relación de corte transaccional, que se preocupan por el trabajador apenas en la relación estrictamente laboral, institucional y hay otros que aplican un estilo transformacional, no solo se preocupan de la relación formal de trabajo, sino van más allá, se preocupan del desarrollo humano integral.

Motivación del personal para lograr que este se identifique y vista la camiseta, para lo cual podría identificarse qué tipo de motivaciones impulsan a los trabajadores a buscar una mejor calidad de vida, pudiendo ser los aspectos fisiológicos o primarios de morada, alimentación, etc., o los de seguridad, referidos a la estabilidad laboral

o ante accidentes, o los sociales, por intermedio de las interacciones con los semejantes, o de ego, que se valoren y reconozcan sus méritos individuales o de realización, referida al desarrollo humano integral. Este aspecto de motivación se relaciona mucho con medir y actuar sobre el clima laboral, que no sería otra cosa que conocer cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las condiciones intrínsecas y extrínsecas que la institución ofrece al trabajador.

La comunicación también se constituye en un elemento esencial de la dirección de personas, su importancia radica en que la comunicación, haciendo una comparación con el organismo humano, es como la circulación de la sangre o el aire necesario para respirar y poder vivir, sin lo cual la existencia sería imposible. De forma simple, el proceso de comunicación se produce cuando el mensaje enviado por un emisor, a través de un canal de comunicación, llega a un receptor quien entiende y comprende el mensaje inicial. Sin embargo, en la práctica muchas veces los mensajes no llegan con la claridad suficiente, debido a barreras que lo impiden. Algunas de estas barreras pueden ser fisiológicas, referida a alguna deficiencia de este tipo, por ejemplo problemas de audición; físicas, referidas a mal funcionamiento o avería en los equipos utilizados en la comunicación, por ejemplo, interferencias telefónicas, de idioma, referidas a errores gramaticales, de ortografía, semántica o sintaxis; psicológicas, cuando debido a percepciones o valores personales la persona evita enviar el mensaje que tiene pensado, por ejemplo, no decirle a alguien que no está de acuerdo con lo que ha comunicado, por vergüenza o timidez; o sociológicas, cuando se producen distorsiones debido a características o exclusiones sociales, por ejemplo, entre afiliados o simpatizantes de un grupo político y otro.

- **Control.** Uno de los aspectos históricos por el cual la administración del potencial humano no ha sido valorada como realmente merece se ha debido a la falta de claridad en la definición de sus efectos financieros, vistos por unos como un gasto, un costo de dinero que nunca será recuperado por la empresa, y del otro lado empresas que la veían como una inversión y que tenían la esperanza de que efectivamente se produzca un retorno de rentabilidad a lo aportado. El hecho es que para poder controlar la efectividad de la administración del potencial humano la definición de indicadores o estándares que contribuyan a ello ha sido algo difícil, máxime si se trata de algunos temas relacionados con aspectos intangibles,

abstractos. En ese contexto, la corriente de establecer indicadores ha venido a presentarse de forma sostenida a nivel de las diversas áreas administrativas. Recursos humanos no ha sido la excepción, observándose ya algunas propuestas de establecimiento de indicadores para los diversos procesos del área, es decir, indicadores de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones y compensaciones. Esto ha permitido que la administración del potencial humano se ponga a las alturas de las circunstancias y del contexto de los negocios, demostrando su nivel de generación de valor de manera numérica – objetiva, lo cual no significa que se deje de lado los indicadores de corte cualitativo, sino que ahora convergen a modo de complemento.

Es necesario comentar que tampoco por el hecho de que los indicadores sean necesarios e importantes deban plantearse indicadores a diestra y siniestra, sino por el contrario hay que conceptualizar la cantidad y calidad justa y necesaria, para lo cual hay algunas características generales a tomar en cuenta: la claridad, la precisión, la significatividad, la pertinencia, la congruencia, la factibilidad, la oportunidad, la confiabilidad y la economicidad (Louffat, 2018).

b) Procesos especializados.

Se constituyen como los elementos técnicos especializados que permiten la aplicación sinérgica e integrada en las diversas etapas de la administración del potencial humano. Así, las etapas básicas que lo constituyen son: la etapa de ingreso, manifestada por medio de reclutamiento y selección, etapa de crecimiento, por medio de la aplicación de los procesos de socialización, capacitación y evaluación del desempeño; etapa de madurez, a base de administración de carreras y mejores remuneraciones y compensaciones; y, finalmente, etapa de retiro, donde el trabajador dejara la institución por decisión personal o institucional.

- **Diseño organizacional y de puestos:** Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer la estructura orgánica y los respectivos puestos de trabajo los cuales serán ocupados mediante un cuadro de asignación de personal. En este proceso se define el perfil de puestos que contempla las características del puesto en sí, así como las competencias necesarias requeridas por el personal que ocupara dichos puestos.

- **Reclutamiento:** Es el proceso técnico especializado que se encarga de convocar, atraer nuevos trabajadores que deseen voluntariamente trabajar en la institución y que por supuesto, cuenten con los requisitos previstos en las convocatorias realizadas por la entidad que recluta. El reclutamiento según intención de la empresa, podría ser masivo, cuando se busca atraer a una gran cantidad de reclutados o focalizado cuando apenas se prevé atraer a pocos reclutados. Para desarrollar este proceso se pueden utilizar fuentes internas, destinadas a ascensos, promociones, transferencias, traslados para personal que tiene presencia en la empresa con anterioridad a la convocatoria nueva, o externas, cuando se persigue atraer a personal nuevo, que anteriormente no haya estado laborando en la empresa.

- **Selección:** Es el proceso técnico especializado que se encarga de escoger, en estricto orden de mérito, entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria. Para poder seleccionar personal se hace necesario la aplicación de diversas pruebas que puedan evaluar al candidato según las competencias requeridas por la institución, pudiendo haber pruebas de conocimientos, tests psicológicos, pruebas de habilidades prácticas, referencias de experiencias laborales anteriores y pruebas médicas.

- **Capacitación:** Es el proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador. Esto facilita una actualización permanente y vanguardista en las teorías y aplicaciones que permitan velar por la empleabilidad del trabajador y la productividad organizacional a fin de evitar el síndrome del desempleo tecnológico, donde un trabajador por falta de capacitación podría quedar fuera del mercado laboral por no adecuarse a las nuevas metodologías y/o maquinarias e instrumentos de trabajo del moderno contexto de los negocios.

- **Evaluación del desempeño:** Es el proceso técnico especializado que mide el aporte o la generación del valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones. De forma integrada podrían evaluarse sus competencias de conocimientos, sus habilidades de aplicación práctica y las actitudes humanas basadas en valores. La sumatoria final deseada, como consecuencia de los aspectos anteriores, conduce a la medición de la productividad y los resultados. Para darle mayor imparcialidad sus evaluadores serían diversos agentes interesados en su desempeño y con los

cuales interactúa, como son su jefe inmediato superior, sus subordinados, sus colegas, sus clientes externos, etc.

- **Administración de carreras:** Es el proceso especializado que se encarga de establecer un sistema de carreras que sirva de base para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. El modelo contemplaría variables de planeación de la carrera, variables de diseño de estructuras de carrera, variables de dirección (mentoring) de carrera y finalmente variables de control a través de indicadores de carrera.

- **Remuneraciones y compensaciones:** Es el proceso técnico especializado que se encarga de valorizar y retribuir el esfuerzo desplegado por los trabajadores y por sus resultados de eficacia y eficiencia obtenidos en el desempeño de sus funciones. Un aspecto esencial del proceso consiste en establecer una estructura salarial basada en dos anclas: el equilibrio externo, por el cual las remuneraciones de los diversos puestos deberán otorgarse en base al promedio del mercado salarial externo en el sector; y, el equilibrio interno, referido a la equidad y distribución justa de los salarios entre puestos y categorías.

- **Salud personal/organizacional.** Es la razón principal de una administración del potencial humano óptima y responsable, es el efecto que se desea lograr luego de la aplicación de los elementos precedentes del proceso administrativo y de los procesos técnicos especializados, de modo tal que se configure un desarrollo del trabajador de forma integrada al desarrollo organizacional.

- **Salud espiritual:** Se sustenta en los valores, principios y filosofía de vida de cada trabajador que son los fundamentos de la personalidad y las actitudes y comportamientos permanentes del trabajador puestos de manifiesto en su cultura de vida individual. Del mismo modo, las empresas tienen sus propios valores y principios que sostienen la cultura organizacional donde sus trabajadores desempeñan y conviven en sus labores. Lo ideal es que estas culturas – del trabajador y de la empresa- comulguen permanente y sinérgicamente, para beneficio del desarrollo institucional y personal. Así, a modo de ilustración, podríamos indicar que un trabajador cuya formación de vida y cuyos principios y valores se sustentan en una cultura individual conservadora que surgió en el seno familiar, y luego creció al estudiar la etapa escolar en colegios religiosos o al

pertenecer a círculos de amigos con prácticas similares, no podría trabajar en una empresa cuya cultura es, liberal o contra patrones de comportamientos formales o informales dentro de la institución que atenten contra la moral del trabajador.

- **Salud emocional:** Las emociones entendidas como manifestaciones de los sentimientos internos que tenemos y sobre los cuales tenemos el derecho de manifestarlos abiertamente, a través de una sonrisa, al estar alegres, o con un llanto y pesar al convivir con situaciones difíciles o angustiantes, o de realizar catarsis para relajarnos ante problemas de cualquier tipo. Sin embargo, en la realidad, muchas veces la persona y/o trabajador se reprime y trata de ocultar o disimular sus expresiones sentimentales buscando quizás protegerse de burlas o indiferencias que pueda recibir. Así, por ejemplo, no es raro observar en algunas empresas que un ejecutivo que jefatura alguna área o equipo evite felicitar a un subordinado por un trabajo meritorio bajo el pretexto de “`porque se le va a felicitar si está haciendo su trabajo normal... no se vaya a acostumbrar”. Es una actitud lamentable puesto que apenas un simple gesto, pero sincero (sin necesidad de aumentos de sueldos o alguna compensación material), hubiese bastado para otorgar una recompensa moral que al trabajador lo hubiese hecho sentir muy feliz.

- **Salud racional:** Este aspecto se refiere a la necesidad de que la dirección de personas también se preocupe del desarrollo del potencial de las competencias de los trabajadores. Es decir, mejoras permanentes y continuas en sus dimensiones de conocimientos – tácitos y/o explícitos- sobre teorías o fundamentos sobre algunas materias, temas o asuntos, sobre las habilidades para poder aplicar y llevar a la practica el conocimiento teórico que se conoce o aprende, y sobre las actitudes basadas en la voluntad de querer hacer realidad lo que se conoce y se sabe aplicar. No está de más comentar que las competencias que desarrolle el personal deberán estar en consonancia con las core - competences (factores de ventajas competitivas) de la institución, es decir de los conocimientos (know how sobre administración) de la organización, de las habilidades de la institución (metodologías, etapas y prácticas) y de las actitudes de la institución (cultura organizacional).

- **Salud fisiológica:** Este rubro también es un aspecto esencial en la valorización del trabajador de acuerdo a los principios de calidad de vida. Por sentido común se puede deducir que un trabajador con alguna enfermedad no puede desarrollar sus

actividades con absoluta normalidad. Esto provoca, entre otros aspectos, efectos que la administración del potencial humano debe evaluar y prevenir; primero que un trabajador enfermo no debe trabajar cuando esté en condiciones precarias o graves de salud, la primera razón bastaría por criterios de humanidad pero hay una segunda razón, la económica, que implica el surgimiento de nuevos costos y gastos en atención médica y de las medicaciones por el periodo determinado en caso de que sufra un accidente (si se le deja trabajar), además del costo de un personal de reemplazo mientras dure su descanso médico, etc. Existe entonces la necesidad de brindar protección y seguridad al trabajador constantemente, velando por su calidad de vida, que al final generara un trabajador más comprometido a partir del interés y el cuidado que le pueda brindar la empresa (Louffat, 2018).

Existen diferentes escuelas en el desarrollo del potencial humano, con diferentes metodologías, técnicas y estilos de trabajo; lo ideal es que estas metodologías y técnicas se trabajen en las personas según sus necesidades circunstanciales específicas y de preferencia, por gente especialista en el tema, es decir, con el conocimiento suficiente. A continuación, señalamos sólo las más conocidas:

- El enfoque centrado en la persona de Carl Rogers, cuya metodología está basada en descubrir las actitudes básicas de facilitación y desarrollar las habilidades de comunicación pertinentes para despertar nuevas actitudes.
- La logoterapia de Víktor Frankl, siendo su finalidad principal encontrar el sentido de vida en cualquier circunstancia, mediante técnicas de intención paradójica.
- La psicoterapia Gestalt de Fritz y Laura Perls, que buscan en el ciclo experiencial de la persona, desarrollar su conciencia del aquí y el ahora, así como la integración de sus polaridades.
- La psicoterapia corporal o bioenergética de Wilhem Reich y Alexander Lowen, con diferentes técnicas para sensibilizar los sentidos y analizar nuestro cuerpo.

- Las constelaciones familiares de Bert Hellinger, enfocadas en la sinergia creada por las conexiones de los grupos representados y el análisis de las posiciones.

Los cambios tecnológicos en las comunicaciones y el manejo de la información, así como el valor del conocimiento, han influido de manera notable en la concepción que se tenía del trabajador, su aporte a la organización y su relación con ella en la productividad.

En las primeras décadas del siglo XX, se dieron diversas denominaciones al manejo y gestión del personal, los cuales han venido evolucionando con el resurgir de nuevas teorías.

En un principio se utilizó el modelo de “Administración del Personal” en el que se insistía en el cumplimiento de las reglas internas y las exigencias de las empresas a sus empleados con respecto a los niveles de productividad. Un modelo no muy saludable porque se perdía considerablemente personal por falta de seguridad e higiene, así como se disminuía la productividad.

Este concepto va cambiando paulatinamente y se convierte en el enfoque o modelo de “Gestión del Recurso Humano” que no es más que el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las necesidades requeridas por el puesto, con la respectiva nómina de salario, al igual que la capacitación y seguridad industrial, condiciones que hacen que el entorno laboral sea el más adecuado y seguro para el trabajador en aras de una mayor productividad. Sin embargo, no existe una relación entre el trabajador y la empresa, debido a que el individuo es considerado como un recurso o insumo “sustituible” que forma parte de la maquinaria de producción. Es ignorado, y no se tiene en cuenta sus habilidades y objetivos personales.

La importancia del trabajador como miembro activo de la empresa, fue adquiriendo relevancia progresivamente con la participación de los psicólogos, trasladando las teorías psicológicas a la administración. En un principio, las teorías de motivación de McGregor y Herzberg, posteriormente las postulaciones de la Escuela Humanista considerada como la tercera fuerza, entre los que se destaca Carls Roger, Rollo May, Abraham Maslow entre otros, fueron tomados como referencia para el cambio conceptual que se tenía del trabajador dentro de la empresa.

Dichos autores afirman que el ser humano se auto determina, mediante su proyecto existencial, hacen énfasis en la Autorrealización y el Desarrollo del Potencial Humano. Conciben a la persona capaz de tomar decisiones responsables y con una rica experiencia interior que aspira a realizar y ejecutar mediante el trabajo que realiza dentro de la empresa.

Por lo que se alegó, que los viejos conceptos sobre la administración del recurso humano lograban alienar al trabajador, ya que la labor que se le pedía realizar, no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades de forma madura y productiva.

El trabajador no era un recurso sino el capital más valioso y por tanto “indispensable” para el logro de las metas de producción. De tal modo que el concepto de Recurso Humano queda en desuso, para convertirse en “Talento Humano”.

La empresa no solo tiene entonces la responsabilidad de gestionar el desarrollo del potencial de sus trabajadores, sino la garantía de que dicho potencial genera mayores niveles de rentabilidad, y menos costo, ya que al incrementar sus capacidades el trabajador obtiene una mayor creatividad y compromiso con los nuevos retos que cada día enfrenta la empresa.

La palabra potencial describe la capacidad en algo, entonces el potencial humano es todo lo que una persona es capaz de hacer, de alcanzar en cualquier aspecto de la vida. Es un atributo de cambio, que tiene que ver con un proceso infinito de creación y recreación de uno mismo. Esta premisa nos permite entender que el potencial se puede “entrenar” y desarrollar. Los psicólogos humanistas coinciden en cuatro premisas para dicho desarrollo:

- La Autonomía e Interdependencia Social, que son principios complementarios, solo un individuo que es autónomo puede ser responsable frente a la comunidad.
- La Autorrealización, que es una tendencia inherente al organismo que nos impulsa hacia el crecimiento y la diferenciación.

- La Búsqueda del Sentido, carácter intencional de la acción humana. El hombre no solo se mueve por las motivaciones materiales, sino por principios axiológicos como la libertad, la dignidad, y la justicia.
- La Concepción Global del Ser, el ser humano es un holismo. Sus sentimientos, pensamientos y acciones en un todo orgánico.

Teniendo claro que es el potencial y su desarrollo, de la misma manera debemos aclarar que una empresa es un sistema social, donde hay un conjunto de cargos y de normas, por medio de los cuales puede alcanzar el éxito. Toda empresa debe ser continua, fluida y un medio que le permita al trabajador alcanzar sus objetivos personales, así como los de la empresa.

Se desprende la premisa de que, para lograr el desarrollo del potencial humano, debe haber una relación individuo-empresa, en la que se promueva la necesidad de autorrealizarse, hacer uso de todo su talento y de buscar un sentido de significado y de logro en su trabajo. Visto así la satisfacción por el trabajo realizado y la utilización de sus propias capacidades son las que propician los principios de motivación, fundamentales en la actividad laboral. Esto nos permite afirmar que no existe conflicto entre las necesidades de autorrealización de la persona en el trabajo y la efectividad de la empresa. El trabajador puede lograr sus objetivos personales en conjunto con los de la empresa logrando así una mayor productividad.

Actualmente se busca que la relación individuo-empresa sea holística y para tal fin el psicólogo al igual que otros especialistas como el coach, le facilitan al trabajador de manera conjunta y participativa, metodologías que le permita aprender por si solo la forma de cambiar y construir su auto concepto de tal forma que pueda desplegar todo su potencial.

Carl Roger afirmó "...que el comportamiento de la persona suele ser consistente con el concepto que tiene de ella misma, de modo que al modificar el auto concepto el individuo cambia..." (Rogers, 2018).

De igual manera Wilhelm Reich advirtió "...que si las actitudes de una persona son poco flexibles su cuerpo también se hace rígido. Hay una unidad funcional del cuerpo y la mente..." Describió como las tensiones musculares crónicas impiden la expresión de las emociones, condicionaban la forma de percibir y de ser percibido,

y los hacía manejar la angustia de un modo característico. “El conjunto de tensiones musculares constituyen una verdadera coraza o armadura” (Reich, 2016).

Las obras de Reich dieron sustento teórico a muchas terapias corporales, en los que además de trabajar los contenidos psicológicos, ponían atención en las posturas corporales, el tono de la voz, o la respiración. Ambos contenidos delataban la manera de como organizamos nuestras defensas, la forma como percibimos el mundo y el manejo de nuestro impulso. Es decir, lo que es propio, lo que ha quedado grabado en nosotros y con el que rubricamos todo nuestro accionar con un sello único. En la medida en que la persona pueda confrontar aquellas actitudes y las modifique sana su cuerpo, desaparece los niveles de estrés, reduce el ausentismo y baja el costo en los riesgos profesionales. Logrando así una conexión dispuesta al cambio y descubrir nuevas habilidades que le permita recrearse en su proyecto de vida con responsabilidad, llevándolo a la plena satisfacción (Reich, 2016).

Existen diferentes escuelas en el desarrollo del potencial humano, con diferentes metodologías y técnica de trabajo. Lo ideal es que se hagan un planteamiento de las necesidades y se escoja la metodología que más se adapte, todo realizado por un especialista en la materia.

Estos planteamientos teóricos, han logrado cambiar la dirección en la gestión del talento humano, ya que la han acogido de modo que la empresa se ha convertido en el primer gestor de cambio, en el promotor de nuevos conceptos a través del aprendizaje, que no es solo intelectual e informativo, sino que es un proceso vivencial que transforma a la persona, lo lleva a reevaluar su autoconcepto de manera positiva, reflejando en su entorno familiar y laboral.

Esta transformación nos ayuda a modificar creencias que influyen notablemente en la cultura de trabajo y el clima organizacional, de manera que al romperlas mejoramos la metodología de trabajo, los objetivos son claros y precisos, de esta forma no hay ambigüedad para el trabajador en la toma de decisiones y realización de su labor. Al estimular su fuerza interior, le permite la capacidad de hacerse a nuevos retos, desplegando así nuevas habilidades que le permitan buscar consecutivamente el éxito.

Este aporte que la empresa se hace así misma, influye de manera notable, para lo que será la empresa en el mañana. Ante la tendencia actual de las fluctuaciones de nuevos mercados, la empresa requiere que constantemente se gestionen nuevas metodologías de calidad para competir, es decir, debe provocar cambios para ganar espacios, realizar procesos de innovación que rompa esquemas con el fin de ganar nuevos mercados que aún no han sido acogido con un potencial de nuevos clientes y esto será gracias a una gestión encaminada al desarrollo del potencial de sus miembros, con el fin de obtener lo que siempre se busca: El éxito empresarial.

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos (ARH) es una de las áreas que más cambios experimenta.

Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

- RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

- RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (Chiavenato, 2015).

1.2. Antecedentes.

1.2.1. Investigaciones internacionales.

Rodríguez (2007) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Los conocimientos en la empresa son hoy en día la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, no todos los conocimientos que la empresa azucarera tiene serán fuentes de ventajas competitivas sostenibles sino solamente aquellos que contribuyan decisivamente a la generación de valor económico.
- Dentro de la empresa azucarera todavía hoy no se registran indicadores de ciencia y tecnología que midan el potencial y la capacidad instalada de la industria y que los lleve a incrementar significativamente la producción y las exportaciones y les de superioridad en el mercado, al generar un crecimiento sostenido de investigación y desarrollo y se relacionen estrechamente con su estrategia corporativa. Hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir, de no hacerlo pronto será alcanzada por los competidores. Es ella la que organiza la creación de valor, por lo que la innovación es un medio fundamental para garantizar una ventaja competitiva y generar un valor superior para el cliente.
- Atendiendo a los cambios institucionales que se vienen desarrollando dentro del MINAZ, a partir del año 2002 y dentro del marco del proceso de reconversión industrial implantado en la empresa azucarera se impone la necesidad de formular políticas de ciencia y tecnología con el resto de las políticas públicas, donde problemas como el de la competitividad, algo débil ante los cambios desarrollados, y la producción, se convierten en la piedra angular para el desarrollo de capacidades que permitan afrontar las necesidades por lo que será necesario proyectar, registrar y controlar todas las actividades científicas y tecnológicas con mayor precisión.
- La empresa azucarera debe aspirar a tener un potencial humano con un grupo de cualidades y actitudes altas ante la ciencia, que sea capaz de enfrentarse a la

obsolescencia que presentan sus unidades y a buscar el desarrollo de una mentalidad científica que le propicie un trabajo más efectivo en su esfera profesional; con independencia, iniciativas, decisión, desarrollo de una cultura profesional y científica como sustento de su actividad, ella debe determinar la preparación lograda para enfrentar y solucionar los problemas en tiempos óptimos.

- Es necesario poner de manifiesto la importancia de la evaluación y de otras herramientas de valoración para el diseño y puesta en práctica eficaz de iniciativas de apoyo a la innovación. Concretamente las opiniones analizadas mediante una u otra técnica de recogida de información llevan a plantear que la calidad del potencial humano, tal y como ha sido entendida y formulada, tiene que ver con varios aspectos muy relacionados entre sí, tanto que la presencia de unos supone la existencia de los otros y de esa forma se van generando situaciones y planteamientos concluyentes que giran en torno a este proceso.
- De esta forma un factor que se puede estimar en esta interacción, y como principal es la falta de integración entre los trabajadores directos y los no directos a la producción que genera una gran cantidad de dificultades. Este es uno de los aspectos que ha sido considerado como fundamental y tal vez primario con relación a su repercusión (en esta ocasión negativa) en la calidad de las actividades de ciencia y técnica. Se han observado grandes contradicciones en los planteamientos de cada grupo de investigación señalados.
- Se determinó en qué condiciones pueden los individuos implicados dentro del sistema adoptar su comportamiento e influir en su desarrollo. De este modo, es esencial reconocer la trascendencia para la calidad de las actividades de ciencia y técnica, tanto de los factores relacionados con el desarrollo del potencial humano, como los factores técnicos y estructurales orientados al desarrollo de la actividad y de los procesos de trabajo, de tal manera que cuentan con una guía para realizar de forma óptima su trabajo en la organización.
- Estos factores, tangibles o no, permiten atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender, actuando como facilitadores del funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje (Rodríguez, 2007).

Sepúlveda (2011), en su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- A la luz de los resultados obtenidos es posible señalar que se logró identificar las expectativas de inclusión laboral referidas a los y las estudiantes que egresaron el año 2011 del diploma de habilidades laborales de la Universidad Andrés Bello. En este marco fue de suma importancia, las observaciones de tales estudiantes, en torno a su discapacidad, al diploma, a su proyección laboral y a sus expectativas de empleo.
- Para tal efecto, es imprescindible rescatar las distinciones de inclusión autorreferidas de los y las estudiantes del DHL, pues asocian el desarrollo de competencias a través de una capacitación adecuada y diferenciada, que permita una efectiva participación en el mercado del trabajo y reconocimiento por su labor como trabajadores. Asimismo, distinguen como máxima expresión de inclusión social, el logro de su autonomía e independencia económica de su familia de origen.
- Se rescatan, desde las apreciaciones de los entrevistados, otras expectativas vinculadas a la inclusión social, como es la participación en otros sistemas sociales relacionados con la recreación, comunicación con grupos de pares, la creación de sus propias fuentes de trabajo y la constitución de su propia familia.
- A partir de lo anteriormente descrito la presente investigación aportó con una observación de segundo orden con el objetivo de exponer los aportes de una intervención alternativa al rol tradicional semi paternalista del estado chileno. Con ello, es posible destacar que la inclusión laboral de las personas con discapacidad, no depende únicamente de grandes campañas de beneficencia, sino de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulten, por lo tanto, más congruentes con las aspiraciones reales de las personas con discapacidad y con la posibilidad de una inclusión primaria, donde se haga efectiva una plena inclusión de las PcD en diversos Sistemas Funcionales Diferenciados, como el Sistema Educativo, el Sistema Económico, entre otros.

En consecuencia, la inclusión no debe centrarse al nivel de sistemas de interacción o dependiente de las acciones de determinadas organizaciones, sino que debe constituir una responsabilidad de la sociedad en su conjunto y especialmente del estado, quien debe propender hacia una inclusión de las personas con discapacidad

intelectual en los distintos Sistemas Funcionales como el Sistema Educativo y Sistema Económico, reconociendo y aceptando las diferencias de dichas personas con capacidades diferentes, para ello, por lo tanto, es fundamental realizar una intervención a partir de los aportes de los beneficiarios directos y no a través de medidas impuestas por organizaciones e interventores, cuyas estrategias tradicionales aun no fructifican, dadas las evidencias expuestas por FONADIS. Toda vez que aun prima una intervención focalizadas y sectorializada avalada por una observación sesgada de tales necesidades (Sepúlveda, 2011).

Del Arco (2004) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- La principal conclusión que podemos obtener después de haber revisado el contenido del presente estudio, es que el aporte del recurso humano cuando es desarrollado en el ámbito que mejor domina y gusta dentro de la organización, en un ambiente sano y con perspectivas de crecimiento, constituye una fuerza importante para mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.
- En relación con lo que pudimos observar del grupo estudiado, aún que Empresas Alfa no sea el líder, tiene que buscar mantenerse en la contienda competitiva e incluso buscar el liderazgo mundial por medio de la fidelidad a sus principios y filosofías corporativas en las que han trabajado intensamente, porque notamos que existe una congruencia entre estas y sus sistemas de trabajo, uno de ellos, la planeación del potencial humano, presentado en este estudio surge a la luz de estas filosofías corporativas y contiene en cada una de sus secciones los valores y principios que han auxiliado a Empresas Mundiales a ser una empresa altamente competitiva.
- Por otro lado podemos concluir que Empresas Alfa ha logrado construir a lo largo de los años una cultura corporativa propia que la define e identifica ante la sociedad en la cual predomina una filosofía orientada a reivindicar el papel del recurso humano dentro de la empresa, esta cultura ha sido útil para Empresas Alfa en términos competitivos ya que muestra un rasgo cultural orientado al logro o reto, de manera tal que los resultados se convierten en la parte más importante de sus acciones, favoreciendo esto el incremento de los niveles competitivos de la empresa.

- Empresas Alfa se preocupa por crear un ambiente sano y agradable para sus empleados convencidos de que con esto potencializan el talento de la gente en beneficio directo de sus resultados y por ende de su competitividad.
- Considerando todo lo anterior el hecho de diseñar un plan de potencial humano como parte de la creación de una cultura corporativa ha sido un aporte muy valioso para Empresas Alfa, así como también lo es el hecho de significar una importante innovación en sus métodos y sistemas para lo cual es importante que dicho plan presente las siguientes características: Ser un plan de concertación. Buscar alta productividad y alta calidad mediante la reivindicación del ser humano. Propicia la satisfacción del personal. Generar el conocimiento. Poner en comunión los valores personales del individuo con los valores de la organización. Alentar el crecimiento individual como base del crecimiento organizacional. Fortalecer a la empresa. Hacer que converjan los anhelos de progreso de los empleados con las metas de la organización. Propiciar un sentimiento de lealtad y crea un ambiente sinérgico con el cual el individuo comulga con la visión de la empresa compartiendo sus valores.
- El plan constituye un esfuerzo serio por reivindicar el papel del ser humano dentro de las organizaciones como respuesta a la dinámica de los tiempos actuales que implican la modificación de una serie de rasgos culturales para las empresas que desean sobrevivir en un ambiente altamente competitivo (Del Arco, 2004).

Jiménez (2007) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Derivado del análisis descriptivo del presente capítulo, puedo concluir que el capital humano de las empresas familiares en México, en particular el del fundador, del sucesor, y el del director general presentan altos niveles, medidos en términos del grado de escolaridad y experiencia laboral, sobre todo si lo comparamos con el grado de escolaridad promedio de la población mexicana, por lo que se esperaría que este factor tuviera una relación y efecto positivo en el desempeño financiero de la EFM.
- Por otra parte, se observa una tendencia a que los tres sujetos bajo estudio realicen sus estudios en el área de administración de empresas e ingeniería. Sin embargo, a diferencia de lo esperado, la mayoría de los sujetos cursaron sus estudios en México y no en el extranjero, incluso para el caso de los sucesores y directores

generales, que por el promedio de edad que presentan han estado inmersos en la globalización y la práctica a formarse en universidades de alto prestigio en Estados Unidos y Europa.

- Por otra parte, si bien la historia de las empresas familiares mexicanas es relativamente joven, en promedio presentan una antigüedad de entre 50 y 60 años, se observa que éstas se encuentran en su segundo ciclo de vida, en su mayoría por lo menos presenta una sucesión del fundador a familiares directos, incluso, muchas de ellas viven su tercer ciclo como empresas familiares.
- Por último, al igual que en otros sectores de la actividad económica, las empresas familiares mexicanas presentan una agrupación regional muy definida, el Distrito Federal y Nuevo León, son los estados que más empresas familiares concentran (Jiménez, 2007).

1.2.2. Investigaciones nacionales.

Páez (2016) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Por la situación económico, político y social que presentamos, porque somos un país con altos índices de pobreza, porque nuestra sociedad está fuertemente influenciada por el machismo, por la violencia de género, violencia intrafamiliar, discriminación, exclusión en sus diversas expresiones y demás hechos que mellan nuestro capital humano e impiden un adecuado desarrollo personal principalmente de los niños adolescentes; se torna muy importante seguir trabajando, reforzando, fortaleciendo el aspecto emocional principalmente de los niños y adolescentes.
- La población Caracina frente a la violencia familiar y sexual, se encuentra fortalecida con diversas organizaciones que día a día al percibir y tratar estos problemas buscan los medios para ayudar o dar solución a los mismos; de la misma manera frente a la problemática del niño/adolescente tenemos a la DEMUNA como institución líder, que viene trabajando activamente por este grupo poblacional, aunque con limitaciones que le impide realizar un trabajo más integral.
- La DEMUNA se ha ganado un espacio reconocido dentro de la sociedad, como institución que vela tanto por los deberes y derechos del niño/adolescente, considero que sí es, el espacio correcto para trabajar con y por este grupo

poblacional y debe ser fortalecida ya que ha sido diseñado bajo estos lineamientos e intervienen mediante políticas públicas buscando mejoras; se ha constatado sin embargo, que en la DEMUNA de la provincia de Huaylas el aspecto emocional es escasamente trabajado, pasa a segundo plano, es más podría decirse que este servicio no se brinda en forma adecuada, se da preferencia al aspecto legal, así mismo, hace falta promoción de actividades y trabajar en forma más articulada con instituciones aliadas, falta difusión para mayor conocimiento en la población, esto se puede percibir en diversos aspectos como por ejemplo la escasa participación del propio niño adolescente en el ejercicio de sus derechos (de acuerdo a nuestro estudio solo el 1,7% de ellos demanda sus derechos) por lo que se estaría descuidando uno de los principios fundamentales señalados en la Convención sobre los derechos del niño que es el “interés superior del niño”.

- La DEMUNA es una institución que promueve y defiende derechos esencialmente “legales” basados en conciliaciones extrajudiciales, derechos alimenticios, de tenencia, de régimen de visitas, etc., este tipo de atención se estaría brindando principalmente por el perfil del profesional que ahí labora, por ello se pone énfasis en la importancia de un equipo de trabajo multidisciplinario para trabajar lineamientos de apoyo integral al menor; se ve el esfuerzo y la importante función que realiza la responsable de la DEMUNA, pero como ella misma lo reconoce, sus funciones y su formación profesional no le permite desarrollar actividades de refuerzo emocional ya que esa no es su competencia, centrándose por lo tanto en el reconocimiento legal del menor, el pago de su manutención, celebrando y haciendo respetar actas de conciliación, entre otros hechos que son en beneficio del niño y adolescente.

- La atención y el manejo del aspecto legal en la DEMUNA considero es el adecuado, se levantan actas de conciliación, de compromisos, elevan demandas y otorgan “Título de Ejecución” elevadas al juez, donde ya no se tiene que contratar abogados independientes, se agilizan los trámites y si hay incumplimientos, desacuerdos, se elevan a instancias superiores (la DEMUNA no puede litigar, ir a juicio) agilizan procesos, disminuyen la carga procesal tanto del ministerio público y del juzgado, se ve un trabajo bastante articulado y funcional con estas instituciones, no considero que deba litigar, pues para eso ya existen las

instancias correspondientes, estimo el actuar legal del responsable de la DEMUNA es el adecuado.

- Encontramos deficiencias en el fortalecimiento a las DEMUNAS de parte del Estado, como sí creemos lo ha hecho con el CEM; institución fortalecida donde laboran un grupo de profesionales especializados como una trabajadora social, abogada, admisionista y psicólogo y son financiados por el MIMP en alianzas con los gobiernos locales y vienen realizando un trabajo articulado; la labor de la DEMUNA al no contar con un grupo de trabajo multidisciplinario se desvaloriza y no atiende en forma integral a los niños y adolescentes, se perciben también enormes diferencias en las retribuciones económicas, los sueldos del personal del CEM es el doble del sueldo del personal de DEMUNA. El mejorar la labor de las DEMUNAS encierra decisiones político administrativas de los gobiernos locales y del ente rector, es cuestión de presupuestos, de la visión de las autoridades que rigen nuestros pueblos, por contar con líderes “Gerentes” que estén a la vanguardia de los cambios, en la toma de decisiones que permitan trabajar en bien del niño adolescente; podemos citar como ejemplo al gerente de la Municipalidad Provincial de Huaylas y otros representantes aliados de instituciones, con poder de decisión, que valoran y han contratado profesionales de psicología y ciencias sociales como: sociólogos, trabajadores sociales, para trabajar el componente humano, como soporte valiosísimo en la vida y desarrollo integral de las personas. Cabe señalar que a inicios de la intervención la Municipalidad Provincial de Huaylas no contaba con un especialista que pueda brindar soporte emocional a las familias, a los niños/adolescentes; posteriormente la gerencia general valoró la necesidad de reforzar capacidades en los trabajadores municipales por lo que, contrató a un psicólogo, gracias a la importante visión del aparato administrativo y también a solicitud de la encargada de la DEMUNA; así a la fecha, por los muchos casos que se presentan en la oficina de la DEMUNA, la psicóloga atiende casos del personal municipal y casos de la DEMUNA, aunque no ha sido contratada específicamente para tal fin, lo hace al haber llegado a un acuerdo con el gerente municipal, por solicitud de la encargada de la DEMUNA y por la misma necesidad del servicio. Otro hecho importante es que la Municipalidad Provincial de Huaylas ha incorporado en su gestión al CEM (Centro de Emergencia Mujer) cuyo trabajo consiste en la defensa de los derechos de la Mujer, institución que trabaja temas de

violencia familiar principalmente, lo que ha disminuido la carga de atención para la DEMUNA. Finalmente, la autoridad local nos solicita y está dispuesta a tomar en cuenta conclusiones a las que se pueda llegar con la presente investigación para poder mejorar la labor de la DEMUNA, hecho que nos conforta ya que se reconoce la problemática planteada.

- Considero que la política social aplicada por la DEMUNA es adecuada para nuestra realidad ya que contrarresta la problemática del machismo, de la violencia doméstica, de la poca preocupación de los padres por el bienestar subjetivo de sus menores y porque es un filtro para detectar y encontrar problemas, permite así mismo canalizar actividades y dar solución de alguna forma a los problemas suscitados y poder salvaguardar los derechos integrales del niño y adolescente; también se le reconoce a la DEMUNA el ser una institución que atiende a personas de escasos recursos económicos, siendo la atención gratuita y porque no hay otras organizaciones ni públicas ni privadas que desarrollen actividades netamente con nuestros menores (Páez, 2016).

Tito (2014) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Los resultados revelan que la capacitación permanente al personal (42,5% en 1era. Mención y 68.8% en menciones múltiples) viene a ser la estrategia más eficaz que deberían utilizar los centros asistenciales del ministerio de salud, para motivar a sus trabajadores. En ese orden de ideas, la promoción y ascensos de personal sobresale como la segunda estrategia, con un 21,5% en primera mención y 32,8% en menciones múltiples. El reconocimiento público que debe realizar la institución al trabajador ocupa un lugar expectante, con un 28% en menciones múltiples, el mismo que es concordante con el buen trato que deberían dar sus jefes, que figura con un 23,7% en menciones múltiples. Asimismo, los otros resultados reveladores se relacionan al interés de los trabajadores de contar con equipos modernos (5,4% en primera mención, con cuarta ubicación y 34,4% en menciones múltiples, con segunda ubicación) y materiales en calidad y cantidades oportunas (10,8% en primera mención, con tercera posición y 26,9% en menciones múltiples, con quinta posición) para que realicen bien su trabajo. La siguiente estrategia en orden de preferencia son las económicas, dado que mejorar los bonos por alimentos, en la primera mención, ocupa la sexta posición e incrementar los incentivos por

productividad, ocupa la séptima ubicación, con 3,2% y 2,7% respectivamente; en tanto que, en las menciones múltiples tienen el 12,4% (decimosegundo lugar) y 16,1% (décima posición), del nivel de preferencias. Con tales resultados, podemos concluir que la jerarquía de los estímulos organizacionales en el sector salud – vía investigación en el IEMP- muestra una relación inversa a la propuesta por Abraham Maslow, en su famosa teoría de jerarquía de necesidades. Ello implica, que las mejores estrategias de gestión, de los organismos asistenciales del ministerio de salud, deben estar dirigidas a satisfacer, en primer lugar, necesidades de capacitación, promoción y ascensos, y reconocimiento del trabajador – propio de necesidades de orden social y psicológico- en segundo lugar, mejora de condiciones laborales, vía equipamiento permanente y materiales adecuados para su trabajo; y en tercer lugar los estímulos económicos.

- El beneficio proporcionado directamente al trabajador en los últimos 12 meses, revela que el buen trato de sus jefes ocupa el primer lugar con un 20,4% seguido de los uniformes y equipos facilitados para su trabajo, con un 11,8%. La capacitación laboral, tiene el 10,2% seguido por los beneficios pecuniarios, mejora de los bonos por alimentos (3,8%) y incremento del incentivo por productividad (3,2%). Sin embargo, un representativo 42% de los entrevistados manifiestan no haberse beneficiado con ninguna acción estimuladora. Tales resultados, revelan que el instituto Especializado Materno Perinatal, ha priorizado, a excepción del buen trato, que no necesariamente puede ser un estímulo y la capacitación los aspectos materiales y pecuniarios, como estrategias de gestión organizacional. Contrastando tales resultados podemos concluir, que el IEMP viene utilizando estrategias que no necesariamente estimulan a su personal para que sean productivos, y por ende mejorar la calidad de los servicios e imagen institucional. Ello independiente, de la afirmación de casi el 50% de los trabajadores, que manifiestan no haber sido estimulados en los últimos 12 meses.

- Los resultados revelan que los trabajadores del sector salud – vía investigación en el IEMP- requieren tener autonomía para tomar decisiones en actividades inherentes a su función, dentro de las normas institucionales y los objetivos de la organización, para realizar a satisfacción su trabajo. Para ello los directivos y jefes intermedios deben aprender a confiar y delegar las funciones de los colaboradores. Al respecto, con contar con autonomía para tomar decisiones –el 16% consideran

que es muy importante y el 71% dicen que es importante- es determinante para su desempeño laboral. Esta aseveración es corroborada, quienes manifiestan que la delegación de funciones en los trabajadores es muy importante (17%) e importante (70%). Con tales resultados podemos concluir que una dirección institucional democrática y participativa, caracterizada por la confianza en sus trabajadores, que gocen de facultades para que tomen decisiones en las actividades inherentes a sus funciones, es la estrategia más indicada para desarrollar las organizaciones (Tito, 2014).

Urquizo (2017) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- El enfoque aplicado en el proceso de enseñanza aprendizaje es el constructivista, el cual se basa en los saberes previos del participante; sin embargo, el programa de capacitación solamente considera los conocimientos impartidos y habilidades de los participantes en clase mas no se contempla integralmente las competencias relacionadas al SABER (conocimientos) y SER (actitudes) como plantea la gestión por competencias.
- Si bien la escuela registral ha considerado diseñar el programa de capacitación por niveles, sin embargo la mayoría de participantes no llegó a completar los mismos, especialmente los que provienen de comunidades nativas y centros poblados; es decir, la mayoría de registradores civiles tiene conocimiento elemental en registros civiles, pero inciden todavía en errores durante la práctica registral, debido a que no acceden a los cursos por las siguientes razones: no cuenta con suficiente presupuesto, la lejanía del lugar de capacitación con su comunidad, por enterarse a destiempo o por ejercer otras funciones en el municipio (Urquizo, 2017).

Bedoya (2011) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores empresariales y en la

acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. El enfoque tradicional de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan la obtención de mejores resultados.
- Las funciones de recursos humanos están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. En esta nueva concepción, la función de recursos humanos tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma. La gestión de personas, en esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares (Bedoya, 2011).

Alfaro (2006) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- La implementación de un modelo de gestión estratégica aplicado a bibliotecas universitarias públicas de Lima Metropolitana permite transformarlas en Centro de Gestión de la información.
- El modelo de gestión estratégica para transformar a las bibliotecas universitarias públicas de Lima Metropolitana en Centro de Gestión de la Información satisface los requerimientos de los clientes de mayor exigencia académica como docentes e investigadores.

- La aplicación del modelo de gestión estratégica en las bibliotecas universitarias de Lima Metropolitana permite dar valor agregado a la información. Según el modelo de gestión estratégica las áreas de bibliotecas que dan valor agregado son: desarrollo tecnológico, recursos humanos, operaciones y servicio. El modelo de gestión estratégica contempla la innovación y creación de nuevos servicios como: disseminación selectiva de la información. Transmisión electrónica de la información. Distribución electrónica de sumarios. Sala audiovisual. Reprografía. Compilaciones bibliográficas, etc. (Alfaro, 2006).

Saavedra (2016) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Primera: Se determina que existe correlación positiva considerable de 0,840 puntos entre la variable 1: “diseño organizacional” y la variable 2: “potencial humano”.
- Segunda: Se establece que existe correlación positiva media de 0,545 puntos entre la dimensión 1: “estructura organizacional” de la variable 1: “diseño organizacional” y la dimensión 1: “confort” de la variable 2: “potencial humano”.
- Tercera: Se establece que existe correlación positiva media de 0,645 puntos entre la dimensión 2: “toma de decisiones” de la variable 1: “diseño organizacional” y la dimensión 2: “liderazgo” de la variable 2: “potencial humano”.
- Cuarta: Se identifica que existe correlación positiva media de 0,590 puntos entre la dimensión 3: “comunicación organizacional” de la variable 1: “diseño organizacional” y la dimensión 3: “innovación” de la variable 2: “potencial humano” (Saavedra, 2016).

Pesca de Acosta (1998) En su tesis indico:

- La intención de esta investigación documental tiene como finalidad realizar la revisión de diversos enfoques teóricos en cuanto a la Gestión del Conocimiento y Talento Humano en la Educación Universitaria se refiere, para construir aportes que redunden en apertura de brechas que consoliden y construyan nuevas vertientes en cuanto a estas estructuras.

- En tal sentido, se proyecta a la Gestión del Conocimiento y Talento Humano como pilares de la Educación Universitaria, la cual a la luz de estas bases debe recrearse en el apresto de la Operacionalización, gestión y valor agregado de las mismas, como artefactos útiles para dar paso a una Arquitectura Organizacional Inteligente.
- Derivado de este planteamiento se propone que más que seguir con estructuras de productividad de conocimiento se debe dar paso a la calitividad del mismo cualificadamente, en una dinámica de edificación, construcción y de desarrollo sistémico-permanente de la Cultura Organizacional, Gerencia del Conocimiento y construcción del Campus Virtual, siendo para este proceso imperante el manejo del Talento Humano Organizacional y cómo gestionar a la luz de la racionalidad en muchos casos y de los paradigmas en tantos otros el real provecho y valor agregado
- con calitividad en la organización. En este sentido Martínez (1997), plantea que dentro del enfoque cualitativo emerge una nueva vertiente, la investigación teórica que enmarca “diversas y variadas actividades mentales que involucran dos ideas: la primera mejorar el status científico de una teoría y la segunda impugnarlo. En consecuencia, la investigación teórica es la construcción de una teoría o parte de la misma. En este sentido, se espera que este aporte teórico sea significativo para la creación y consolidación de nuevas vertientes y brechas en la Educación Universitaria (Pesca de Acosta, 1998).

Granados (2013) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas.
- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.
- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59.38% opina que son buenas las competencias laborales y el 50% opinan que es regular y el 48.96% opina que es buena la formación de los profesionales en Turismo.

- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.39), 152 entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41) , entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.47), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.61), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.49), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.59),

153 entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo (Granados, 2013).

Vinueza (2017) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

El modelo de gestión del talento humano, basado en el clima organizacional, así como la satisfacción laboral tienen un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad.

En efecto, en el presente trabajo de investigación, se concluye que el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad

Por otra parte, se encontró que los trabajadores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba perciben un modelo de gestión basado en el clima organizacional en donde es favorable o muy favorable y, además, la mayoría se encuentran satisfecho/as o encantada con su entorno de trabajo. Por otra parte, al analizar el efecto que tiene cada dimensión del clima organizacional en la satisfacción laboral, se encontró que:

La dimensión de realización personal tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la apreciación que percibe el trabajador con respecto a las posibilidades de desarrollo personal y profesional, repercute en su satisfacción laboral.

- De la misma forma, la dimensión de comunicación tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que circula en el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba afecta a los niveles de satisfacción laboral.

- En la dimensión de condiciones laborales tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral en el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la percepción del trabajador respecto al reconocimiento, que las empresas proveen los recursos materiales, económicos y/o psicosociales, afecta en los niveles de satisfacción laboral.
- Las dimensiones de supervisión e involucramiento tienen también un efecto significativo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de las empresas, así como la orientación y el apoyo de los superiores afecta de manera significativa en los niveles de satisfacción laboral (Vinueza, 2017).

Ortega (2015) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

- Las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.
- La dimensión Autocontrol de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos las universidades tecnológicas privadas de Lima, por lo tanto, en un clima organizacional positivo el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control sobre el logro del resultado planeado, así el trabajador administrativo maximizara el uso de los recursos y optimizara el tiempo.
- La dimensión Adaptabilidad de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo

que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es importante para los trabajadores mantener una actitud de adaptar para solucionar posibles desajustes creando un clima organizacional que respete la elección y valore la experiencia del trabajador.

- La dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, siendo este un indicador de medida del liderazgo, si no se tiene influencia no se podrá dirigir a los demás, si se incrementa la capacidad la influencia de forma consciente y en una dirección concreta se podrá lograr los objetivos organizacionales
- La dimensión Liderazgo de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es así que el líder hace que los objetivos se logren. De acuerdo a su liderazgo los directivos tienen la visión, toman la iniciativa, influyen en las personas, hacen las propuestas, organizan la logística, resuelven los problemas, hacen seguimientos, asumen la responsabilidad, etc.
- La dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, observándose que la Capacitación en Negociación genera una diferencia significativa en el desempeño individual o en los componentes de una organización y que otorga procedimientos consistentes en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.
- La dimensión Valores de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar 197 el hallazgo

que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus jefes y directivos.

- La dimensión Orientación al logro de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima. Es decir, el clima organizacional mejorara si se actúa con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para superar a la competencia, atender las necesidades de los clientes (estudiantes) o mejorar a la organización, lo que implicaría administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la obtención de los resultados esperado (Ortega, 2015).

Intriago (2018) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

La Gestión del talento humano viene siendo una herramienta exitosa en las empresas modernas, basada en la mejora continua de los colaboradores y empresarios. A partir de este nuevo modelo de gestión, la organización mira al capital humano como pieza clave del crecimiento, que genera un desarrollo sostenible en todo ámbito empresarial. En Ecuador, el Estado está fortaleciendo este modelo de gestión, pero aún falta mucho para formar líderes que forjen hacia un horizonte que les pueda dar mejores resultados en el ámbito de los recursos humanos.

En esta investigación, se concluye que tres de las dimensiones de la gestión del Talento Humano son influyentes y su relación entre ellos, lleva a enmarcar nuevos caminos para mejorar la competitividad de las empresas y se concluye que:

- Las nuevas tendencias sobre talento humano, genera nuevas teorías, hipótesis, miles de publicaciones y la gran transformación tanto a nivel empresarial y estatal, Ecuador no es la excepción. Los organismos estatales de educación tales como universidades, colegios, Escuelas politécnicas han empezado a cambiar lo que antes

se llamaba perfil de cargos por funciones a un nuevo perfil de cargos por competencias, por lo cual existe relación estrecha con la Gestión del Talento Humano. Los cuales se vieron reflejados en los diferentes tipos de competencias humanas que fueron tomados en esta Investigación.

- Con el pasar de los años, las competencias humanas, se están estudiando a distintos tipos y desde diferentes enfoques, en esta investigación se considera que una buena gestión del clima laboral influye positivamente en las competencias genéricas, para determinar que la gestión del talento humano puede ayudar a entender lo importante que es establecer mecanismos que lleven a mejorar su capacidad de abstraer nuevos talentos. El 70% de los trabajadores de las IES de Manabí consideran que el Liderazgo de los jefes mejora el rendimiento del trabajo en Equipo e incentiva a participar proponer de mejora hacia las instituciones.
- La hipótesis general planteada en el estudio, donde nos preguntamos si la gestión del talento humano tiene relación significativa en el desarrollo de competencias profesionales en la zona y muestra de estudio, quedo demostrada, si existe dicha relación, a través del análisis chi-cuadrado.
- Cada variable en el estudio tenía dimensiones, entre ellas se buscó la comprobación de las 3 hipótesis específicas planteadas, la primera buscaba comprobar la influencia positiva del clima laboral en las competencias genéricas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, lo que en efecto es cierto como lo revela la prueba chi cuadrado y queda reforzado con los coeficientes de $\gamma=819$ y $\text{spearman}=486$, donde estas variables están influenciadas mutuamente.
- La segunda hipótesis específica que menciona que la gestión del talento humano impacta fuertemente en las competencias específicas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, la prueba de chi cuadrado nos muestra que hay una relación de impacto más hay una baja asociación entre las variables como lo denotan los coeficientes $\gamma=0.301$ y $\text{spearman}=0.157$.
- Asimismo, la última hipótesis específica que busca comprobar si los incentivos impactan en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, al igual que los casos anteriores se demuestra, es decir es cierto que los incentivos si impactan en las competencias

gerenciales. Los coeficientes $\gamma=0.413$ y $\text{spearman}=0.222$ muestran que hay una relación de impacto moderada entre las variables.

- En todas las hipótesis la prueba chi cuadrado se comprobó, si bien es cierto algunas variables no tienen una relación intensa, pero eso no quita su comportamiento positivo de un grado moderado a alto, lo que le da consistencia al presente estudio.
- Finalmente se puede decir que la gestión del talento humano y todo lo que involucra esta gran dimensión si impacta, afecta y está muy relacionado en el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4- Ecuador en el año 2016 (Intriago, 2018).

Arias (2017) En su tesis tuvo las siguientes conclusiones:

Como se ha planteado en el inicio, el objetivo de la presente investigación era determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la competitividad de la pequeña minera, los resultados obtenidos en la investigación realizada, nos permite dar un diagnóstico del funcionamiento de la pequeña empresa minera e identificar sus carencias que deben ser revertidas, ya que:

- No se realiza un buen análisis y descripción del puesto a cubrir.
- No se utilizan las mejores técnicas y procedimientos para un buen reclutamiento y selección de personal.
- La planificación de las inducciones y capacitaciones no están bien establecidas.
- o se realizan las evaluaciones de desempeño de los trabajadores.
- Se tiene un cumplimiento parcial de las remuneraciones según la legislación peruana.

Tenemos entonces, como conclusión general, que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa SMRL Lúcumá Dorada no es la adecuada y su influencia en la competitividad de la pequeña minera no es positiva, es decir, al desarrollar empíricamente la Gestión de los Recursos Humanos se comprueba que existe deficiencias a todo nivel en la pequeña minera; sin embargo esta situación se puede

revertir para bien con una buena Gestión de los Recursos Humanos, que con mejores prácticas empresariales incidirá en el desarrollo de la pequeña minera, ya que son las personas los agentes de cambio en la empresa y que pueden lograr finalmente las ventajas competitivas que requieren las pequeñas empresas del sector minero. Por lo tanto, se tiene que implementar: un buen análisis del puesto a cubrir, procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de las compensaciones según normas nacionales; teniendo muy en consideración que como pasaría en cualquier proceso, omitir alguna de las etapas, implica afectar directamente la calidad y en general, la efectividad en los resultados de dicha gestión. Finalmente, podemos decir que la Gestión de los Recursos Humanos es el primer filtro para la admisión de personal a la empresa y que contribuya al cumplimiento de los sistemas de gestión integrados que resultan beneficiosos en el desarrollo de las actividades de la pequeña minera (Arias, 2017).

Zelada (2014) Tuvo las siguientes conclusiones:

- El nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja en su mayor porcentaje es bajo referido a que el personal asistencial siente que no se le proporciona la información oportuna y adecuada sobre su desempeño y resultados alcanzados, la institución no brinda los recursos, las herramientas e instrumentos suficientes que permita tener un buen desempeño; no mantienen informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que los afectan e interesan el rumbo de la institución, no reciben capacitación que les permita desarrollar sus habilidades personales y profesionales, los compañeros de trabajo no se ayudan para completar las tareas que les permita culminarlas en menor tiempo, el ambiente de la institución no permite que exprese opiniones sin temor a represalias, seguido de un porcentaje considerable que expresan satisfacción alta ya que los objetivos y responsabilidades en el puesto de trabajo son claros, el personal asistencial siente que puede adaptarse a las condiciones que le ofrece el medio laboral, el sueldo que perciben es adecuado en relación al trabajo que realizan, tienen conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la institución, el nombre de MINSA es gratificante para el personal asistencial.

- En cuanto al nivel de nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en la dimensión condiciones físicas y materiales el 57 mayor porcentaje tiene una satisfacción alta que está dado por que el trabajo en el servicio está bien organizado, el trabajador siente que puede desarrollar sus habilidades en el centro laboral, mientras que un porcentaje considerable expresa que es bajo porque no se brinda información oportuna sobre el desempeño laboral.
- Acerca del nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, un porcentaje equitativo es alto ya que el personal asistencial expresa que la remuneración que percibe es adecuada en relación al trabajo que realiza, seguido de un porcentaje similar y equitativo bajo por que los directivos no se preocupan por las necesidades primordiales del personal.
- Respecto al nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en la dimensión políticas administrativas, el mayor porcentaje expresa que es alto el nivel de satisfacción ya que son tratados bien independientemente del cargo que ocupan, seguido de un porcentaje considerable que manifiesta bajo ya que no expresan su opinión por temor a represalias, no pueden expresarse con franqueza.
- Sobre el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial según la dimensión de relaciones interpersonales el mayor porcentaje expresan que la satisfacción es alta porque se encuentra satisfecho con los procedimientos para resolver los reclamos que presentan los trabajadores ante los directivos de la institución; mientras que un porcentaje considerable manifiesta que es bajo ya que no hay compañerismo entre los trabajadores, 58 no se ayudan entre sí para lograr realizar el trabajo en menor tiempo.
- En cuanto al nivel de satisfacción laboral del personal asistencial según la dimensión de desempeño de tareas del personal asistencial, el mayor porcentaje expresa que es baja ya que el personal expresa que la institución no proporciona los recursos necesarios, las herramientas e instrumentos son insuficientes que les permita tener un buen desempeño en el puesto de trabajo, seguido de un porcentaje considerable de alto que está dada porque se siente satisfecho en su trabajo.

- Acerca del nivel de satisfacción laboral del personal asistencial según la dimensión de relación con la autoridad, el mayor porcentaje manifiesta que es bajo referido a que expresan que los directivos y jefes no reconocen cuando realizan un buen trabajo, no toman en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones, seguido de un porcentaje considerable alto que están dados por que expresan que los directivos y jefes demuestran dominio y conocimiento de sus funciones (Zelada, 2014).

Quispe (2011) Tuvo las siguientes conclusiones:

En función a los objetivos planteados en el informe profesional, y luego del análisis de datos se llega a las siguientes conclusiones.

- Luego de evaluar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan, se concluye de manera global que los mismos se encuentran en un deficiente nivel de desempeño, revelado en un escaso nivel de desempeño sobre todo de los colaboradores con puestos de auxiliares y practicantes.
- Asimismo, en el proceso de análisis del desempeño de los colaboradores se detectó coincidencias en las calificaciones de grado insatisfactorio reflejadas en los factores de iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad.
- La situación actual en que se encuentra el personal de la biblioteca está relacionados a la baja productividad laboral, poco compromiso del personal para con los objetivos de la biblioteca, escasa motivación del personal en el cumplimiento de sus actividades, presencia de un clima laboral tenso, falta de reconocimiento y estímulos por la labor realizada, relaciones interpersonales no armoniosas que ocasionan conflictos y disconformidad con la gestión de la jefatura.
- Los aspectos positivos del personal son: presencia de personal especializado en Bibliotecología, presencia de un alto porcentaje de personal estable, incremento de la oferta laboral de las unidades de información por personal especializado en Bibliotecología y mayor cantidad de egresados de la especialidad de Bibliotecología; los aspectos negativos del personal son: falta de capacitación, continua rotación, resistencia al cambio, presencia de modalidades contractuales

que no promueven la estabilidad laboral y mayores beneficios que ofrecen otras instituciones (Quispe, 2011).

Quispe, (2008) Tuvo las siguientes conclusiones:

- Cualquier programa de acción dirigido a afrontar la crisis judicial, debe considerar que una adecuada selección de quienes constituyen el sustento del Poder Judicial: Los Magistrados, permitirá desarrollar de una mejor manera las líneas directrices dirigidas a revertir los niveles de ineficiencia y baja aceptación de la Administración de Justicia.
- El Sistema de Selección de Magistrados en el Perú pertenece a aquellos denominados “procedimientos profesionalizados” y se encuentra a cargo del organismo constitucional autónomo Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) el cual lleva a cabo los procesos de selección de jueces desde el año 1995, aunque con una interrupción entre 1997 y el año 2000.
- Los procesos a cargo del CNM presentan aspectos críticos tales como no contar con una fase de reclutamiento dirigida a atraer a abogados sobresalientes o a aquellos con mejores antecedentes académicos y experiencia profesional relevante; no se cuenta con un perfil de Magistrado del Poder Judicial que permita conocer que características y requisitos mínimos esenciales debe reunir un aspirante a juez; en la fase de evaluación curricular la calificación se determina primordialmente en base a criterios cuantitativos antes que cualitativos; se asigna particular valoración a grados de post grado y calificaciones académicas cuando ello por sí solo no constituye un predictor de adecuado desempeño judicial; existe un “criterio de conciencia” en el nombramiento en votación secreta de los Magistrados sin fundamentación conocida en base a elementos objetivos; y, se carece de una fase de inducción dirigida a los magistrados recientemente elegidos, lo que genera un alto costo de aprendizaje que corre por cuenta de cada Juez.
- La adopción de un sistema de selección competencias laborales debe llevar a adoptar un perfil en el que se consideren valores, competencias genéricas y competencias específicas, las cuales no deben configurarse en una lista difusa y ampulosa sino una relación pequeña pero que contenga valores, conocimientos,

habilidades, experiencias y conductas distintivas y determinantes para administrar justicia y resolver controversias jurídicas (Quispe, 2008).

Carrion (2016) Tuvo las siguientes conclusiones:

- La satisfacción laboral del enfermero en centro quirúrgico en el Hospital Dos de Mayo, la mayoría manifiesta que es de medio a bajo referido a que el sueldo que reciben es bajo en relación a la labor que realizan, se sienten que reciben por parte de la institución un mal trato; seguido de un mínimo porcentaje significativo alto porque se sienten complacidos con la labor que realizan.
- Respecto a la satisfacción laboral del enfermero en centro quirúrgico en la dimensión condiciones físicas y/o material según ítems; la mayoría manifiesta que es de medio a alto ya que manifiestan que la comodidad que le ofrece la institución en algunos casos es inigualable, el ambiente es confortable, el ambiente físico donde se trabaja es cómoda; seguido de un mínimo porcentaje considerable que expresan que es bajo porque existen las comodidades para el buen desempeño de las labores diarias y que la distribución física del ambiente facilita la realización de sus labores.
- En cuanto a la satisfacción laboral del enfermero en centro quirúrgico en la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos según ítems; la mayoría manifiesta satisfacción media a alta, referida a que el sueldo que perciben es bastante aceptable, se sienten mal con lo que ganan, expresan que les 67 permite cubrir sus expectativas económicas; mientras que un mínimo porcentaje expresan que es baja ya que el sueldo es bajo en relación a la labor que realizan.
- Acerca de la satisfacción laboral en la dimensión políticas administrativas; la mayoría expresa una satisfacción de medio a bajo porque manifiestan que el horario de trabajo en algunas ocasiones le resulta incómodo, le disgusta su horario; y no reconocen el trabajo cuando realizan más horas de las reglamentarias, seguido de un mínimo porcentaje significativo de enfermeros que expresaron satisfacción alta porque reciben un mal trato de parte de la institución, y tienen la sensación de que el trabajo los está explotando.
- Sobre la satisfacción laboral en cuanto a la dimensión de relaciones sociales en la satisfacción laboral de los enfermeros de centro quirúrgico, la mayoría expresan

que es de medio a bajo ya que manifiestan que la solidaridad es una característica en su grupo de trabajo, prefieren tomar distancia con las personas que trabaja; y le agrada trabajar con sus compañeras; seguido de un mínimo porcentaje de madres que es alto porque piensan que el ambiente de trabajo es ideal para desempeñar sus funciones.

- Respecto a la satisfacción laboral en la dimensión desarrollo personal la mayoría expresaron que es de medio a alto referido a que manifiestan que el trabajo que realiza es justo para su manera de ser, disfruta de cada labor que realiza en su trabajo; se sienten bien consigo mismo haciendo su trabajo, y que este 68 le permite desarrollarse personalmente; seguido de un mínimo porcentaje que refieren que es bajo ya que se sienten feliz por los resultados que logra en su trabajo.
- En cuanto a la satisfacción laboral en la dimensión desempeño de las tareas, la mayoría manifiestan que es de medio a alto referido a que las tareas que realiza las percibe como algo sin importancia, su trabajo lo aburre; la tarea que realiza es tan valiosa como cualquier otra y se siente útil con la labor que realiza; mientras que un mínimo porcentaje expresan que es bajo porque le gusta el trabajo que realiza; lo cual puede repercutir de alguna manera en el logro de las expectativas personales y profesionales y por ende en el desempeño laboral que redundará en la satisfacción laboral y en la calidad de atención del usuario.
- Acerca de la satisfacción laboral en la dimensión relación con la autoridad, la mayoría manifiestan que es de media a bajo referido a que se llevan bien con la jefatura, no se siente a gusto con la jefatura; la jefa algunas veces valora el esfuerzo que realiza en el trabajo, y la relación que tienen con sus superiores es cordial; seguido de un mínimo porcentaje que expresan satisfacción alto referida a que menciona que la jefatura es comprensiva (Carrion, 2016).

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema.

La globalización y los cambios tecnológicos, han influido progresivamente en la concepción que se tiene del trabajador y de la labor que este realiza en el logro de las metas productivas, lo que ha llevado a las empresas a buscar cambios en la gestión del talento humano, abriendo espacios que permitan el desarrollo del potencial del trabajador.

Por otro lado, en la actualidad se genera tensión en los trabajadores de la institución de tal modo que hace que los empleados vigilen a su alrededor para comprobar quien será el próximo en abandonar la institución (despido).

Habilidad es la "capacidad para hacer una cosa", son sinónimos: destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña, entre otros. Supone, además de conocimientos sobre una cosa (conceptos, procesos, técnicas, sus interrelaciones con "otras cosas"), la posibilidad de aplicar las mismas de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario, y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento habituales.

Las condiciones de la competencia internacional han generado nuevas exigencias a la administración; lo cual conlleva a la necesidad sistemática de replantearse con nuevos objetivos el esclarecimiento no sólo de "qué hacen", sino también la actualización constante de lo que "debe saber" (conocimientos), lo que "debe saber hacer" (habilidades) y lo que "debe saber ser" (sistema de comportamientos). Para enfrentar los nuevos desafíos de la administración actual, los administradores requieren de una sólida capacitación.

Si definimos las competencias como una característica personal relevante estable y casualmente relacionada con los resultados superiores en un puesto debemos ir directamente a estudiar lo que hacen los mejores en su puesto.

El pionero en este estudio fue David McClellan al analizar a las personas que mejor realizaban su labor en una determinada institución.

En el tema de habilidades administrativas hablamos de tres conceptos básicos: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales (Rogers, 2018).

A diferencia del Desarrollo Humano en sentido amplio, que se refiere a las condiciones de vida o mínimos de bienestar, que todo estado de derecho debe proporcionar a la población para su desarrollo individual y social, el desarrollo del potencial humano en sentido estricto es:

- 1) Una filosofía de vida, inspirada en el existencialismo, la fenomenología, el humanismo cristiano, el budismo y la psicología transpersonal entre otras escuelas.
- 2) Una práctica profesional, como facilitación de procesos humanos y como enfoque psicoterapéutico.
- 3) Un campo de investigación de la conciencia y la persona humana en su evolución, interioridad, expresión corporal y sus relaciones.

En México, fue iniciado como un movimiento académico hace más de 40 años por el Dr. Juan Lafarga Corona en la Universidad Iberoamericana, quien invitó a Carl Rogers, Victor Frankl y otros importantes humanistas extranjeros; y estableció los primeros estudios de posgrado para no psicólogos y psicólogos. En Guanajuato fue introducido hace 20 años por el Lic. José Trueba y el Dr. Sergio Michel desde la Secretaría de Educación; y por Luis Velasco Lafarga y Esperanza Herrejón Campos en el Instituto Desafío de Celaya, iniciando con la 1ª maestría de esta área en el estado.

2.2. Enunciados del problema.

2.2.1. Problema General.

¿Cuál es la relación de las habilidades laborales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano? Puno.
¿Periodos 2014, 2015?

2.2.2. Problemas específicos.

- a) ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano?
- b) ¿Cómo se relacionan las habilidades humanas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano?
- c) ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano?

2.3. Justificación.

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a las habilidades laborales del personal y más aún en las organizaciones públicas, por tanto, el conocimiento de las habilidades y el potencial humano que tienen los trabajadores del área administrativa constituirán fuente de conocimiento y consulta para reorientar sus políticas, planes y acciones tendientes a lograr mejores resultados en las habilidades laborales y el desarrollo de potencial humano del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

En la práctica los resultados de la investigación servirán como un documento guía para la toma de decisiones en la conducción de recursos humanos del área administrativa.

Así mismo será fuente de referencia para las autoridades del área administrativa, basándose en los resultados diseñen estrategias de mejora continua para lograr la satisfacción del personal administrativo. De igual manera, se busque los medios más viables para mejorar la motivación del personal, de esta manera se logre administrar en forma eficiente los recursos humanos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Altiplano Puno.

Será fuente de consulta y referencia para instituciones de educación superior específicamente en el área administrativa y otras entidades similares que tengan como objetivo de mejorar las habilidades laborales de los trabajadores para lograr el desarrollo del potencial humano del personal administrativo.

Para los bachilleres de la Carrera profesional de Administración, los resultados constituyen un antecedente y aporte para futuros estudios relacionados en el tema

2.4. Objetivos.

2.4.1. Objetivo general.

Establecer cuál es la relación de las habilidades laborales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015.

2.4.2. Objetivos específicos.

- a) Conocer cuál es la relación de las habilidades técnicas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.
- b) Inferir como se relacionan las habilidades humanas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.
- c) Deducir cual es la relación de las habilidades conceptuales con el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano

2.5. Hipótesis.

2.5.1. Hipótesis general.

Ho: “Las habilidades laborales no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015”.

Hi: “Las habilidades laborales se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015”.

2.5.2. Hipótesis específicas.

Ho: “Las habilidades técnicas no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”

H1: “Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”



Ho: “Las habilidades humanas no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”

H2: “Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”

Ho: “Las habilidades conceptuales no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”

H3: “Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”

CAPITULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio.

La Universidad Nacional del Altiplano de Puno (siglas: UNAP), denominación actual según la Ley Universitaria N° 30220, es una de las primeras universidades públicas fundadas en 1856 a iniciativa de la población del Departamento de Puno. Inicialmente fue creada como escuela de formación aristocrática. Está ubicada en la provincia de Puno, ciudad de Puno, Perú. Destaca en: Ciencias, Tecnologías y Artes aplicadas. La UNAP está organizada en 19 facultades que abarcan 37 escuelas profesionales.

3.2. Población.

La población de estudio en el presente trabajo de investigación estará constituida por el total de 1003 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Condición laboral	Población
Nombrados	584
Contratados	184
CAS	235
Totales	1003

Fuente: Oficina de recursos humanos

3.3. Muestra.

De la población de los trabajadores que laboran en la Universidad Nacional del Altiplano, se utilizará como muestra aplicando la siguiente fórmula:

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

Dónde:

N : Tamaño de la población

n : Tamaño de la muestra

g^2 : Nivel de confianza

E^2 : Margen de error

p : Posibilidad de ciertas características que están presentes en la población

q : Posibilidad de ciertas características que no están presentes en la población

Aplicando la formula descrita en el caso de los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano, tenemos:

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50 \times 977}{(25 \times 976) + (4 \times 2500)}$$

$$n = 286.162625$$

Se aplicaron los instrumentos a los 286 trabajadores de la Universidad.

Para hallar la muestra estratificada en la población de los trabajadores administrativos que se les aplicaran los instrumentos se divide la muestra entre la población, teniendo como resultado:

$$n : 284 = 0.2853067$$

$$N : 1003$$

De acuerdo a la condición de cada trabajador administrativo, tenemos la siguiente muestra estratificada. Para saber a qué cantidad de trabajadores de acuerdo a su condición laboral,

se multiplica la población de acuerdo a su condición por el valor de la constante, después de haberlo hecho tenemos:

Tabla 2

Muestra de trabajadores administrativos de la UNA.

Condición laboral	Población	Muestra
Nombrados	584	167
Contratados	184	52
CAS	235	67
Totales	1003	286

3.4. Método de investigación.

a) El Método Deductivo.

Según Dávila (2006) este método permite analizar y contrastar los resultados que se obtendrán en la presente investigación partiendo de los datos generales aceptados como válidos para llegar a conclusiones de tipo particular y así proporcionar mejor comprensión de los fenómenos aceptados

Para la presente investigación se realizarán las siguientes actividades:

Se solicitó por escrito el permiso al Rector de la Universidad Nacional de Altiplano Puno, a fin de que se pudo ejecutar el trabajo de investigación y el apoyo necesario para la misma.

Para la recolección de datos la investigadora estableció coordinación con el administrador con el fin de poner en conocimiento los objetivos de la investigación y se estableció un cronograma de recolección de datos para no interferir con las labores cotidianas.

Se solicitó el consentimiento verbal a cada uno de los trabajadores de las áreas de estudio, explicando los objetivos del estudio a realizar y garantizándoles la confidencialidad de los datos.

El instrumento se entregó a cada empleado cuya duración fue aproximadamente de 30 minutos.

b) Diseño de la investigación.

La presente es una investigación de tipo no experimental de diseño transversal, ya que la obtención de datos se realizó una sola vez en cada unidad de análisis, aunque se utilizaron tres instrumentos de recolección de información.

c) Tipos de Estudio.

El presente estudio es de tipo correlacional, y de corte transversal según Fernández (2006)

Correlacional: Con fines de establecer la relación entre las variables de estudio habilidades laborales y desarrollo de potencial humano del personal administrativo de las diferentes escuelas profesionales de la Universidad Nacional del Altiplano.

d) Técnicas.

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación son:

Encuesta.

Análisis Documental

e) Instrumentos.

Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son:

Guía de cuestionario

Guía de análisis documental

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.

Para la descripción detallada de métodos por objetivos específicos se evaluaron los datos obtenidos en el procesamiento de la información refiriendo frecuencia porcentual y correlacional de Pearson.

3.5.1. Operacionalización de variables.

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Índice	Instrumento			
Habilidades laborales	Habilidades Técnicas	Experiencia Profesional Estudios especializados	Cualitativa	Alto	Guía de entrevista			
	Habilidades Humanas	Trabajo en equipo Comunicación		Medio	Guía de cuestionario			
	Habilidades Conceptuales	Toma de decisiones Competitividad		Bajo	Guía de análisis documental			
Potencial humano	Proceso administrativo	Planeación.	Cualitativa	Alto	Guía de entrevista			
		Organización						
		Dirección						
		Control.						
	Procesos especializados	Diseño organizacional y de puestos				Cualitativa	Medio	Guía de cuestionario
		Reclutamiento						
		Selección						
		Capacitación						
		Evaluación del desempeño						
		Administración de carreras						
Salud personal / organizacional	Remuneraciones y compensaciones.	Cualitativa	Bajo	Guía de análisis documental				
	Salud espiritual							
	Salud emocional							
	Salud racional							
	Salud fisiológica							

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

Tabla 4

Población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Año	Condición	Hombres	Mujeres	Total
2014	Nombrados	458	127	585
	Contratados	132	55	187
	CAS	162	80	242
	Total	752	262	1014
2015	Nombrados	457	127	584
	Contratados	130	54	184
	CAS	157	78	235
	Total	744	259	1003
2016	Nombrados	449	124	573
	Contratados	134	51	185
	CAS	155	81	236
	Total	738	256	994

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNA Puno

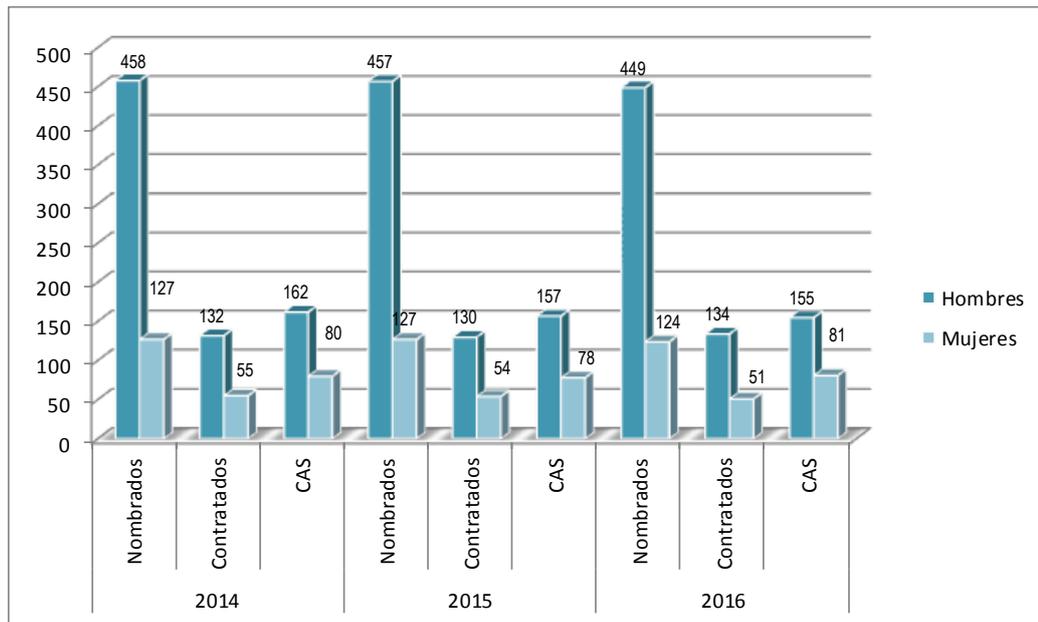


Figura 1. Población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

De la tabla 4 y figura 1 se puede concluir que del año 2014 hasta el año 2016 ha ido disminuyendo el número de trabajadores administrativos en la Universidad Nacional del Altiplano.

4.1.1. Objetivo general.

Establecer cuál es la relación de las habilidades laborales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015

4.1.2. Objetivos específicos.

a) **De acuerdo a las habilidades técnicas.** - Conocer cuál es la relación de las habilidades técnicas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 5

Experiencia profesional.

Condición laboral	Si	No	Total
Nombrado	167	0	167
Contratado	52	0	52
CAS	65	2	67
Total	284	2	286

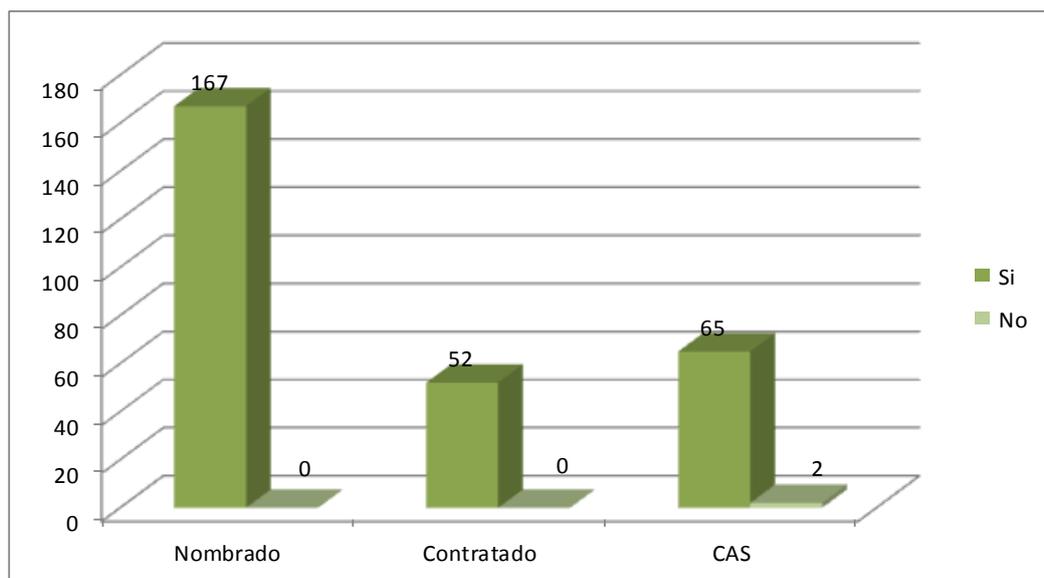


Figura 2. Experiencia Profesional.

De la tabla 5 y figura 2 puede deducirse que casi en su totalidad de los trabajadores administrativos cuentan con experiencia profesional para desempeñarse en el área donde se encuentran laborando.

Tabla 6

Tiempo de experiencia.

Condición laboral	Menos de 1	(1 a 5)	(6 a 10)	(11 a más)	Total
Nombrado	0	17	22	128	167
Contratado	12	23	12	5	52
CAS	17	40	8	2	67
Total	29	80	42	135	286

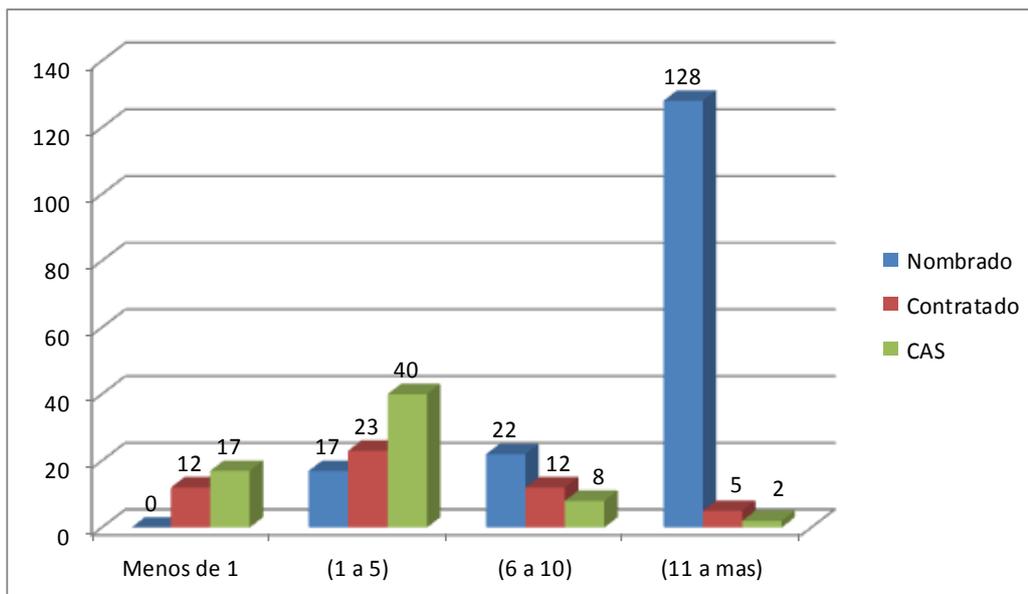


Figura 3. Tiempo de experiencia.

De la tabla 6 y figura 3 se puede corroborar que en la mayoría de los trabajadores administrativos nombrados que laboran en la Universidad Nacional del Altiplano cuentan con más de 11 años de experiencia, mientras que los trabajadores administrativos contratados cuentan en su mayoría de uno a cinco años de experiencia siendo igual para el caso de los trabajadores CAS. Respecto al tiempo de experiencia que tienen los trabajadores administrativos nombrados en su gran mayoría con el 76,6% tienen de 11 años a más de tiempo de experiencia, mientras que el 13,2% tienen de 6 a 10 años de experiencia; y, por último, con un porcentaje menor que en este caso es del 10,2% están en el periodo de 1 a 5 años.

Tabla 7

Estudios especializados.

Condición laboral	Si	No	Total
Nombrado	154	13	167
Contratado	47	5	52
CAS	53	14	67
Total	254	32	286

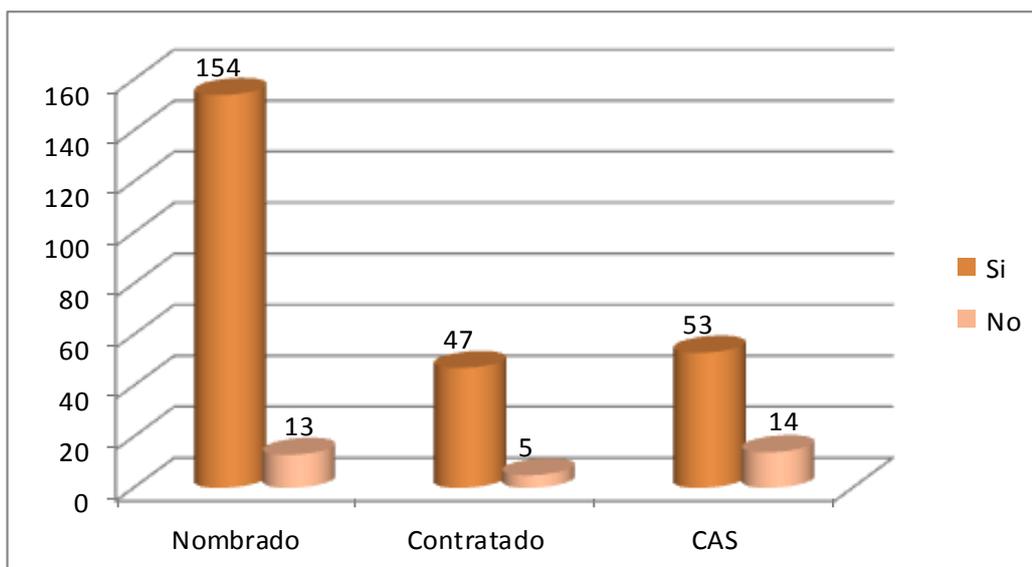


Figura 4. Estudios especializados

De la tabla 7 y figura 4 puede deducirse que en su mayoría de los trabajadores administrativos cuentan con estudios especializados para desempeñarse en el área donde se encuentran. Respecto al cuadro y gráfico N° 6 se puede interpretar que en su gran mayoría el 92,2% de los trabajadores administrativos nombrados cuentan con estudios especializados, mientras que el 7,8% no cuentan con estudios especializados.

b) De acuerdo a las habilidades humanas. - Inferir como se relacionan las habilidades humanas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano

Tabla 8

A Ud. le agrada realizar trabajos en equipo.

Preferencia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	83	49.7	27	51.9	34	50.6	144
Mayoría de veces	37	22.2	13	25	21	31.3	71
Algunas veces	36	21.6	8	15.4	10	14.9	54
Casi nunca	5	2.9	3	5.8	1	1.5	9
Nunca	6	3.6	1	1.9	1	1.5	8
Total	167	100	52	100	67	100	

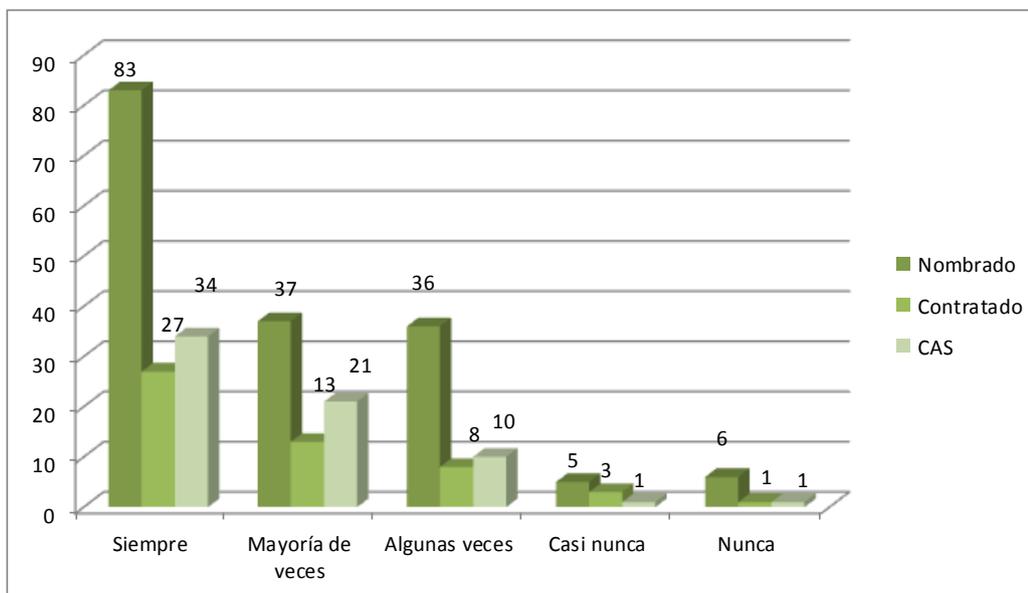


Figura 5. A Ud. le agrada realizar trabajos en equipo.

De la tabla 8 y figura 5, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre les agrada realizar trabajos en equipo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores contratados con el 51,9%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos nombrados con el 49,7%; mientras que en el caso de la mayoría de veces les agrada realizar trabajos en equipo los trabajadores CAS con el 31,3% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 22,2%; luego manifestaron que algunas veces les agrada realizar trabajos en equipo, los trabajadores nombrados tienen un mayor porcentaje con el 21,6% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 14,9%; Luego los que indicaron que casi nunca les agrada realizar trabajos en equipo están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 5,8%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 1,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca les agrada realizar trabajos en equipo, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 3,6% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 1,5%.

Tabla 9

Ud. considera importante que se realicen trabajos en Equipo.

	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	98	58.7	32	61.5	37	55.2	167
Mayoría de veces	47	28.1	8	15.4	14	2.9	69
Algunas veces	16	9.6	8	15.4	13	10.4	37
Casi nunca	4	2.4	3	5.8	2	3.0	9
Nunca	2	1.2	1	1.9	1	1.5	4
Total	167	100	52	100	67	100	

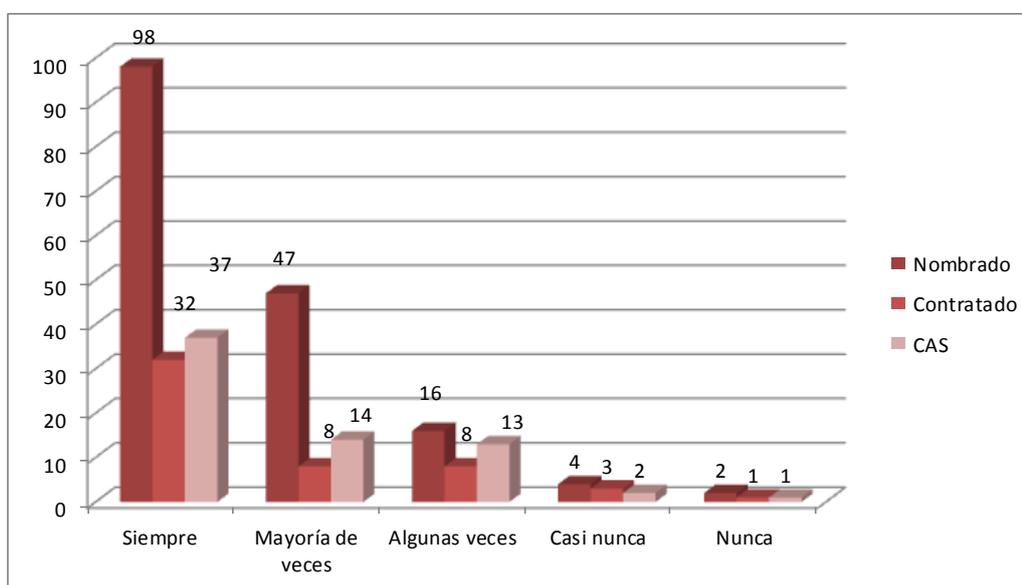


Figura 6. Considera importante que se realicen trabajos en equipo.

De la tabla 9 y figura 6, en su gran mayoría coincidieron en manifestar que siempre consideran importante que se realicen trabajos en equipo, en mayor porcentaje los contratados con el 61,5%; los nombrados con el 55,2%; mientras que en el caso de la mayoría de veces que consideran importante realizar trabajos en equipo, los nombrados con el 28,1%, en tanto que los trabajadores CAS tienen el 15,4%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran importante realizar trabajos en equipo, los trabajadores CAS en un 19,4% y en menor porcentaje los nombrados con el 9,6%; Luego los que indicaron que casi nunca consideran importante realizar trabajos en equipo están los contratados con el 5,8%; y, con un menor porcentaje están los nombrados con el 2,4%; por último los trabajadores

que manifestaron que nunca consideran importante realizar trabajos en equipo, están los contratados con el 1,9% y los nombrados con el 1,2%.

Tabla 10

Le parece importante, trabajar en constante comunicación.

Preferencia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	105	62.9	29	55.8	43	64.2	177
Mayoría de veces	39	23.4	10	19.2	16	23.9	65
Algunas veces	19	11.4	9	17.3	3	4.5	31
Casi nunca	3	1.8	4	7.7	4	6.0	11
Nunca	1	0.5	0	0.0	1	1.4	2
Total	167	100	52	100	67	100	

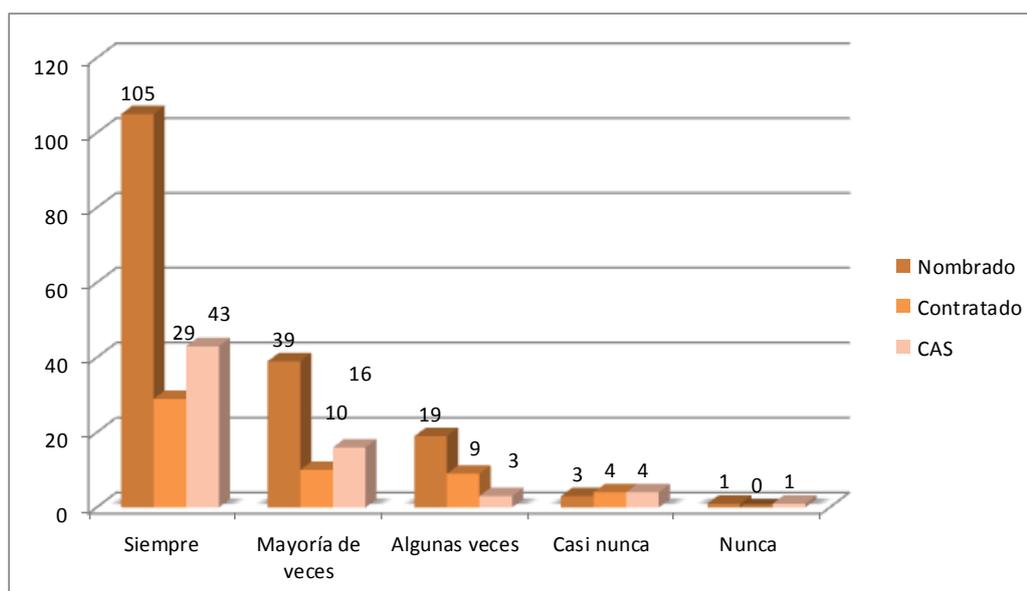


Figura 7. *Le parece importante, trabajar en constante comunicación.*

De la tabla 10 y figura 7, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre les parece importante trabajar en constante comunicación, con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 64,2%; y, con un porcentaje menor los contratados con el 55,8%; mientras que en el caso de la mayoría de veces les agrada realizar trabajos en equipo los trabajadores CAS con el 23,9% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los contratados tienen el 19,2%; luego manifestaron que algunas veces les parece importante realizar trabajos en constante comunicación, los contratados en un mayor porcentaje con

el 17,3% y los trabajadores CAS con el 4,5%; Luego los que indicaron que casi nunca les parece importante trabajar en constante comunicación están los contratados con un mayor porcentaje con el 7,7%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los nombrados con el 1,8%; por último los trabajadores que manifestaron que nunca les parece importante trabajar en constante comunicación, están los trabajadores CAS con el 1,4% y los que están con un menor porcentaje son los contratados con el 0,0%.

c) **De acuerdo a las habilidades conceptuales.** - Deducir cual es la relación de las habilidades conceptuales con el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 11

Oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área.

Deducción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	53	31.7	12	23.1	17	25.4	82
Mayoría de veces	46	27.6	14	26.9	19	28.4	79
Algunas veces	46	27.6	20	38.5	25	37.2	91
Casi nunca	13	7.8	4	7.7	3	4.5	20
Nunca	9	5.3	2	3.8	3	4.5	14
Total	167	100	52	100	67	100	

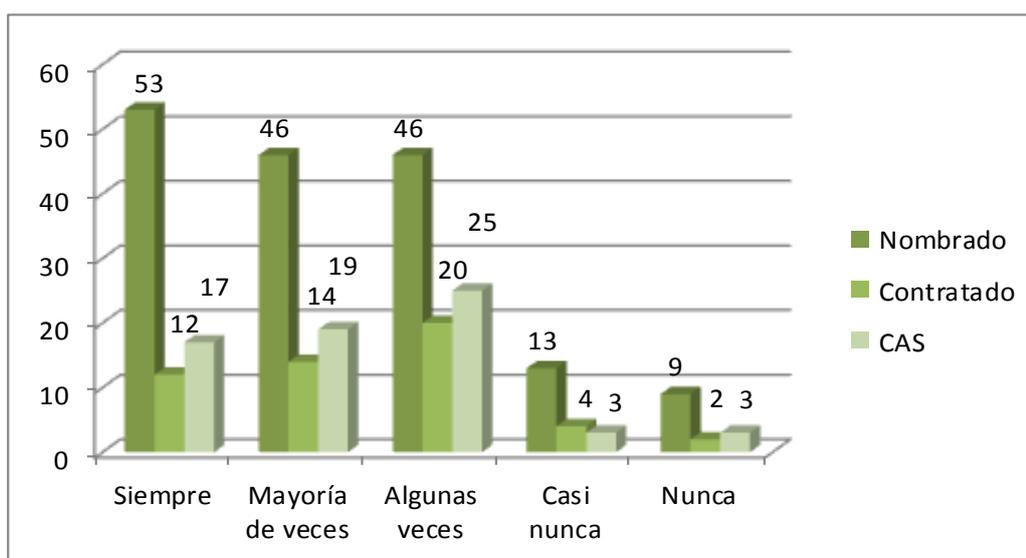


Figura 8. Oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su area.

De la tabla 11 y figura 8, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre tienen la oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 31,7%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 23,1%; mientras que en el caso de la mayoría de veces tienen la oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área los trabajadores CAS con el 28,4% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores contratados tienen un menor porcentaje con el 26,9%; luego los que manifestaron que algunas veces tienen la oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 38,5% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 27,6%; Luego los que indicaron que casi nunca tienen la oportunidad de tomar decisiones están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 7,8%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 4,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca tienen la oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 5,3% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 3,8%.

Tabla 12

Ud. se siente competitivo en el puesto donde labora.

Sentimiento	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	124	74.4	26	50.0	29	43.3	179
Mayoría de veces	27	16.2	11	21.2	23	34.3	61
Algunas veces	14	8.4	12	23.1	8	11.9	34
Casi nunca	1	0.5	3	5.7	4	6.0	8
Nunca	1	0.5	0	0.0	3	4.5	4
Total	167	100	52	100	67	100	

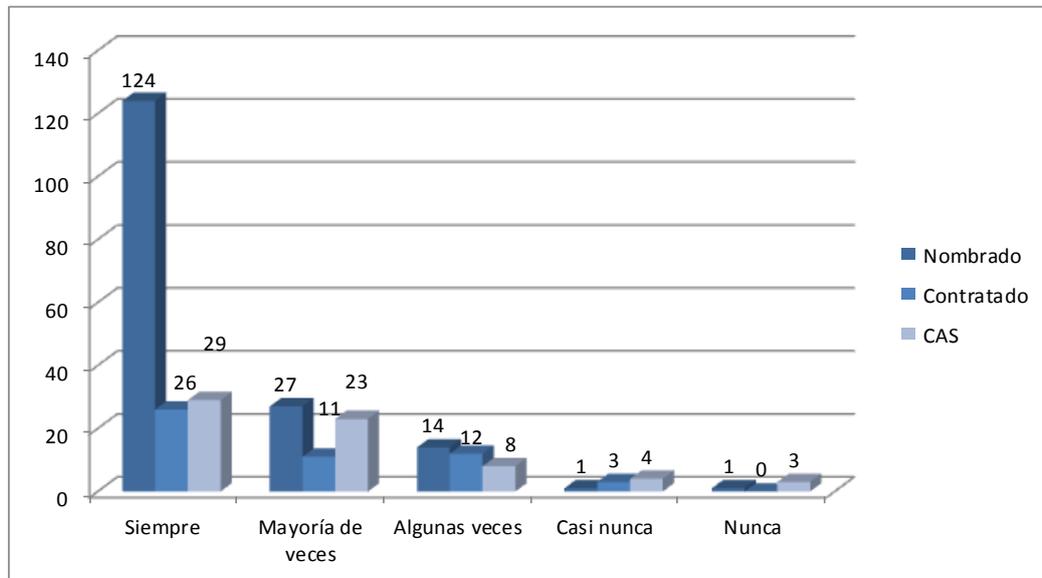


Figura 9. Ud. se siente competitivo en el puesto donde labora.

De la tabla 12 y la figura 9, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre se sienten competitivos, en un porcentaje mayor los nombrados con el 74,4%; y, con un porcentaje los trabajadores CAS con el 43,3%; mientras que en el caso de la mayoría de veces se sienten competitivos los trabajadores CAS con el 34,3%, en tanto que los trabajadores nombrados tienen el 16,2%; luego los que manifestaron que algunas veces se sienten competitivos, los contratados tienen un 23,1% y los que tienen el menor porcentaje son los nombrados con el 8,4%; luego los que indicaron que casi nunca se sienten competitivos están los trabajadores CAS con el 6,0%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 0,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca se sienten competitivos, los trabajadores CAS con el 4,5% y los contratados con el 0,0%.

d) De acuerdo al proceso administrativo.

Tabla 13

Se planifica las labores a desarrollarse.

Preferencia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	65	39.0	17	32.7	23	34.3	105
Mayoría de veces	50	29.9	13	25.0	17	25.4	80
Algunas veces	44	26.3	17	32.7	19	28.4	80
Casi nunca	3	1.8	3	5.8	6	9.0	12
Nunca	5	3.0	2	3.8	2	2.9	9
Total	167	100	52	100	67	100	

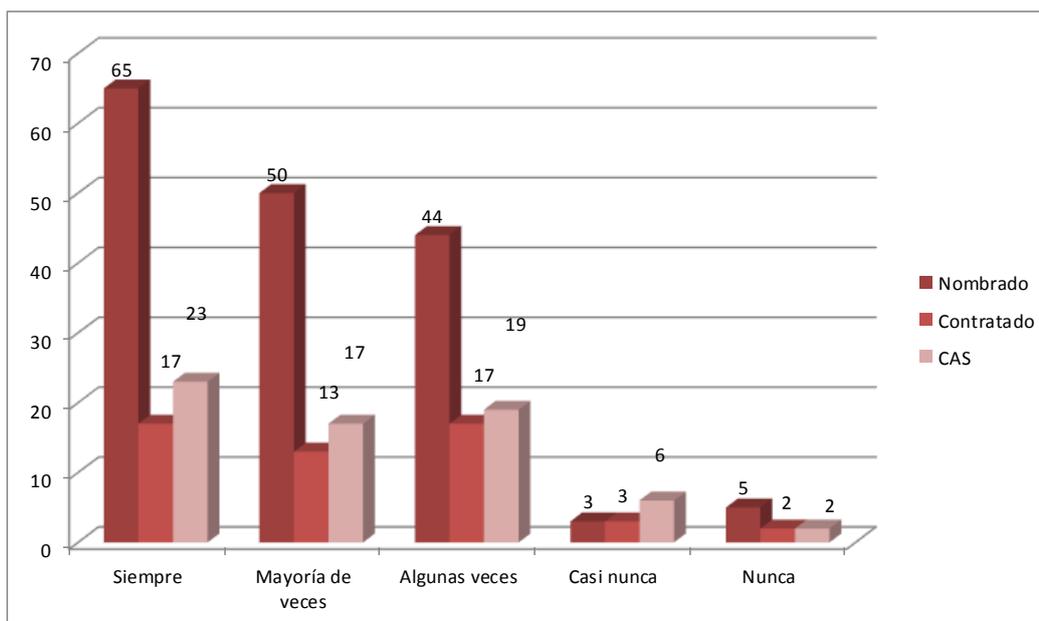


Figura 10. Se planifica las labores a desarrollarse.

De la tabla 13 y la figura 10, en su gran mayoría los trabajadores administrativos, coincidieron en manifestar que siempre se planifica las labores a desarrollarse, con un porcentaje mayor los nombrados con el 39,0%; y, con un porcentaje menor los contratados con el 32,7%; mientras que en el caso de la mayoría de veces perciben que se planifica las labores a desarrollar los nombrados con el 29,9% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los contratados tienen el 25,0%; luego los manifestaron que algunas veces perciben que se planifica las labores, están los

contratados con el 32,7% y los que tienen el menor porcentaje son los nombrados con el 26,3%; Luego los que indicaron que casi nunca perciben que se planifican las labores están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 9,0%; y, los nombrados con el 1,8%; por último los trabajadores que manifestaron que nunca perciben que se planifican las labores a desarrollar, están los contratados con el 3,8% y los trabajadores CAS con el 2,9%.

Tabla 14

Percibe que en su centro de labores están organizados.

Preferencia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	60	36.0	17	23.0	15	22.4	92
Mayoría de veces	37	22.2	25	33.8	19	28.4	81
Algunas veces	57	34.1	26	35.1	25	37.3	108
Casi nunca	10	5.9	4	5.4	5	7.5	19
Nunca	3	1.8	2	2.7	3	4.4	8
Total	167	100	52	100	67	100	

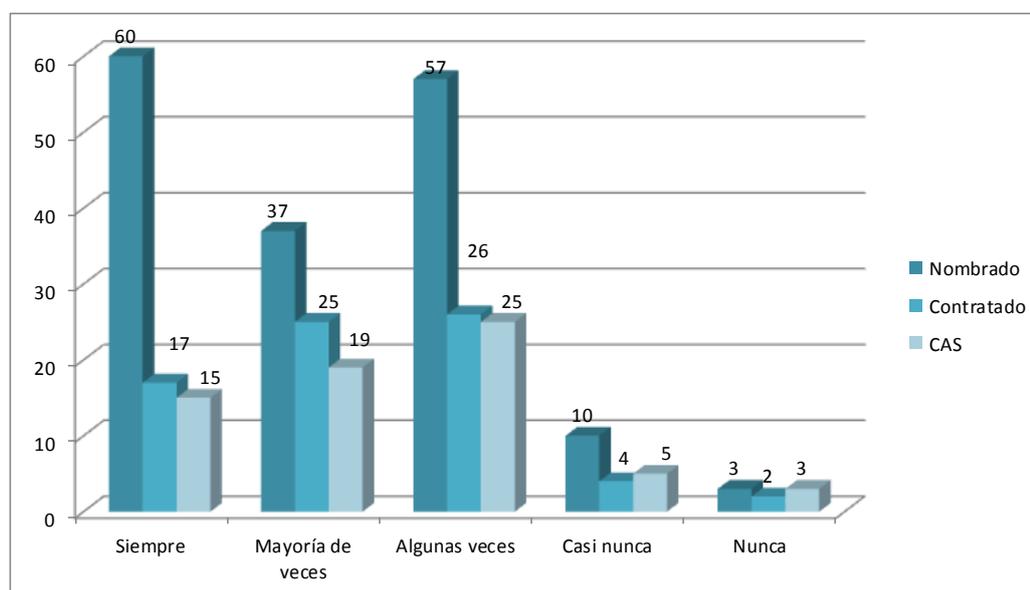


Figura 11. Percibe que en su centro de labores están organizados.

De la tabla 14 y la figura 11, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre perciben que en su centro están organizados, siendo con un porcentaje mayor los nombrados con el 36,0%; y, los

trabajadores CAS con el 22,4%; mientras que en el caso de la mayoría de veces perciben que en su trabajo están organizados, los contratados con el 33,8% en tanto que los nombrados tienen el 22,2%; luego los manifestaron que algunas veces perciben que en su área están organizados, los trabajadores CAS tienen el 37,3% y los nombrados con el 34,1%; Luego los que indicaron que casi nunca perciben que en su trabajo estén organizados, los trabajadores CAS con el 7,5%; y, los contratados con el 5,4%; por último los que manifestaron que nunca perciben que en su trabajo estén organizados, están los trabajadores CAS con el 4,4% y los nombrados con el 1,8%.

Tabla 15

Se lleva con acierto la dirección.

Preferencia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	52	31.1	18	34.6	22	32.8	92
Mayoría de veces	42	25.1	11	21.2	25	37.3	78
Algunas veces	56	33.6	17	32.7	14	20.9	87
Casi nunca	8	4.8	4	7.7	4	6.0	16
Nunca	9	5.4	2	3.8	2	3.0	13
Total	167	100	52	100	67	100	

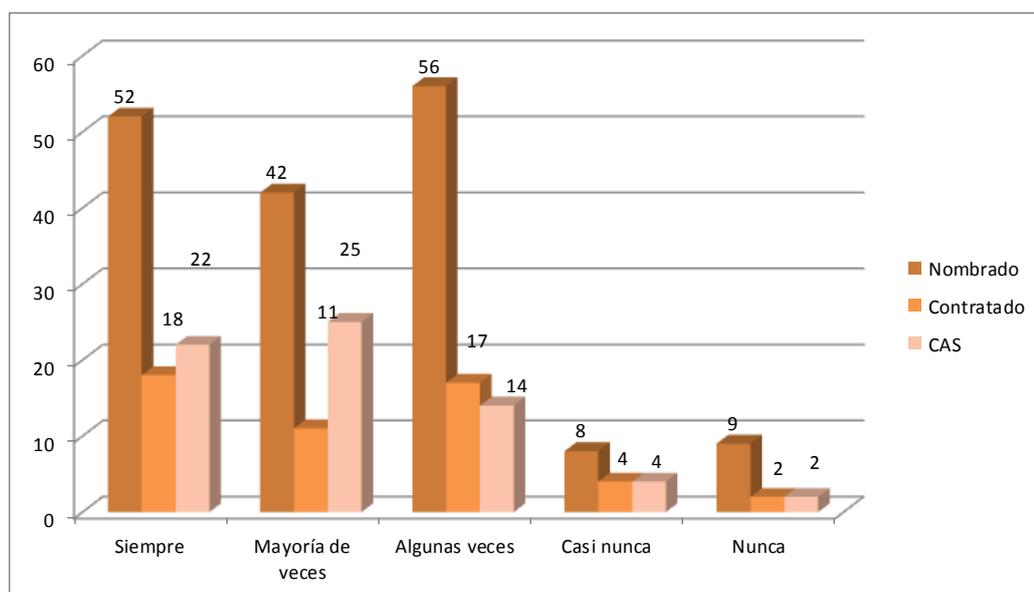


Figura 12. Se lleva con acierto la dirección.

De la tabla 15 y la figura 12, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre se lleva con acierto la dirección, siendo con un porcentaje mayor los contratados con el 34,6%; y, los nombrados con el 31,1%; mientras que en el caso de la mayoría de veces se lleva con acierto la dirección, los trabajadores CAS con el 37,3%, y los contratados tienen el 21,2%; luego los que manifestaron que algunas veces se lleva con acierto la dirección, los nombrados tienen el 33,6% y los trabajadores CAS con el 20,9%; Luego los que indicaron que casi nunca perciben, están los contratados con el 7,7%; y, los nombrados con el 4,8%; por último los que manifestaron que nunca les agrada realizar trabajos en equipo, están los nombrados con el 5,4% y los trabajadores CAS con el 3,0%.

Tabla 16

Ud. considera que existe un control en su departamento.

Consideración	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	101	60.5	21	40.4	28	41.8	150
Mayoría de veces	25	14.9	8	15.4	16	23.9	49
Algunas veces	32	19.2	17	32.7	19	28.3	68
Casi nunca	9	5.4	5	9.6	3	4.5	17
Nunca	0	0.0	1	1.9	1	1.5	2
Total	167	100	52	100	67	100	

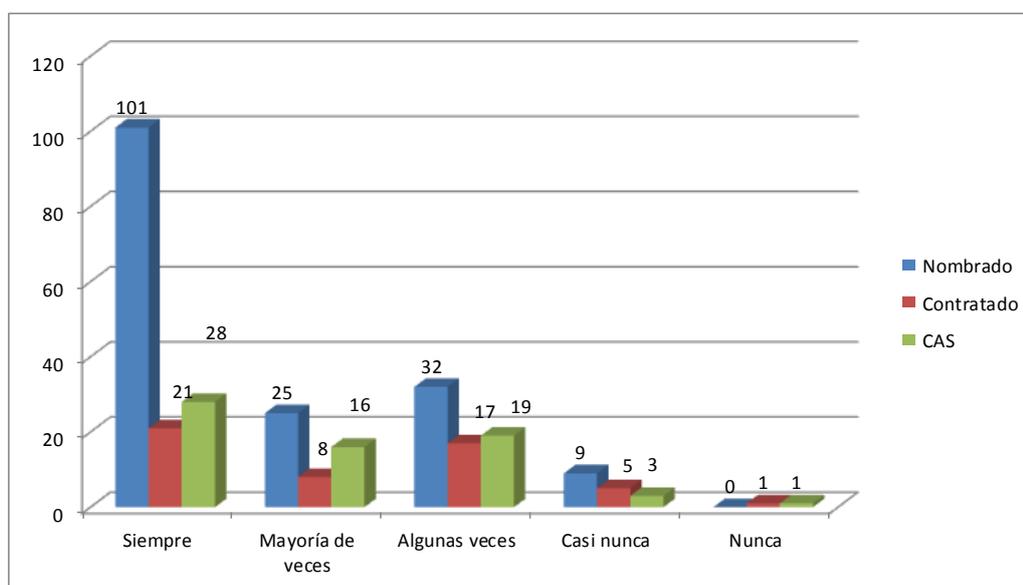


Figura 13. Ud. considera que existe un control en su departamento.

De la tabla 16 y la figura 13, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en considerar que siempre existe un control en su departamento, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 60,5%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 40,4%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran que existe un control en su departamento, los trabajadores CAS con el 23,9% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 14,9%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran que existe un control en su departamento, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 32,7% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 19,2%; luego los que indicaron que casi nunca consideran que existe un control en su departamento, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 9,6%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 4,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca consideran que exista un control en su departamento, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 1,5% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 0,0%.

Tabla 17

Existe una adecuada coordinación de las labores con sus compañeros.

Preferencia	Nom- brado	%	Contra- tado	%	CAS	%	Total
Siempre	42	25.1	7	13.5	22	32.8	71
Mayoría de veces	60	36.0	20	38.5	15	22.4	95
Algunas veces	42	25.1	21	40.4	22	32.8	85
Casi nunca	19	11.4	2	3.8	6	9.0	27
Nunca	4	2.4	2	3.8	2	3.0	8
Total	167	100	52	100	67	100	

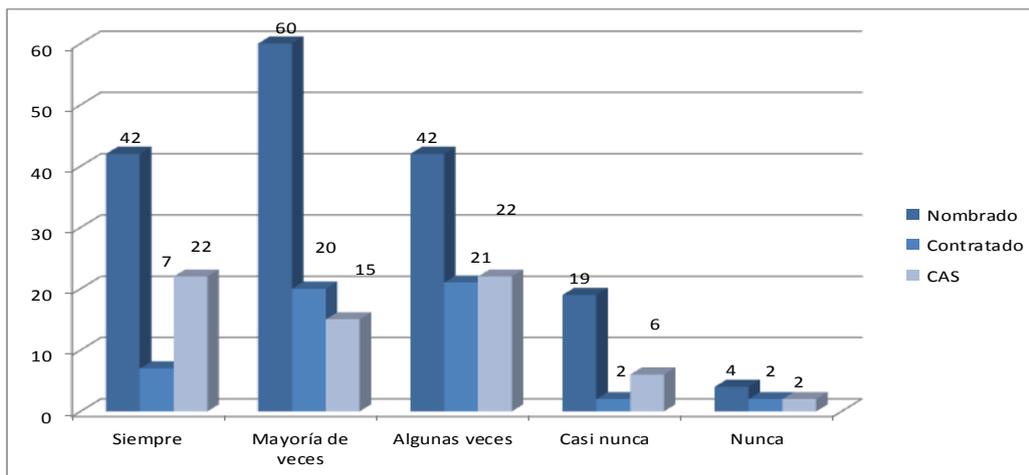


Figura 14. Existe una adecuada coordinación de las labores con sus compañeros.

De la tabla 17 y la figura 14, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre existe una adecuada coordinación de labores con sus compañeros, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 32,8%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 13,5%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran que existe una adecuada coordinación en tanto que los de labores con sus compañeros, los trabajadores contratados con el 38,5% tienen un porcentaje mayor, trabajadores CAS tienen un menor porcentaje con el 22,4%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran que existe una adecuada coordinación de labores con sus compañeros, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 40,4% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 25,1%; luego los que indicaron que casi nunca consideran que existe una adecuada coordinación de labores con sus compañeros, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 11,4%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores contratados con el 3,8%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca consideran que existe una adecuada coordinación de labores con sus compañeros, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 3,8% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 2,4%.

e) **De acuerdo a los procesos especializados.**

Tabla 18

Se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal.

Sentido	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	31	18.6	13	25.0	16	13.9	60
Mayoría de veces	22	13.2	15	28.8	18	26.9	55
Algunas veces	54	32.3	16	30.8	22	32.8	92
Casi nunca	28	16.9	7	13.5	9	13.4	44
Nunca	32	19.1	1	1.9	2	3.0	35
Total	167	100	52	100	67	100	

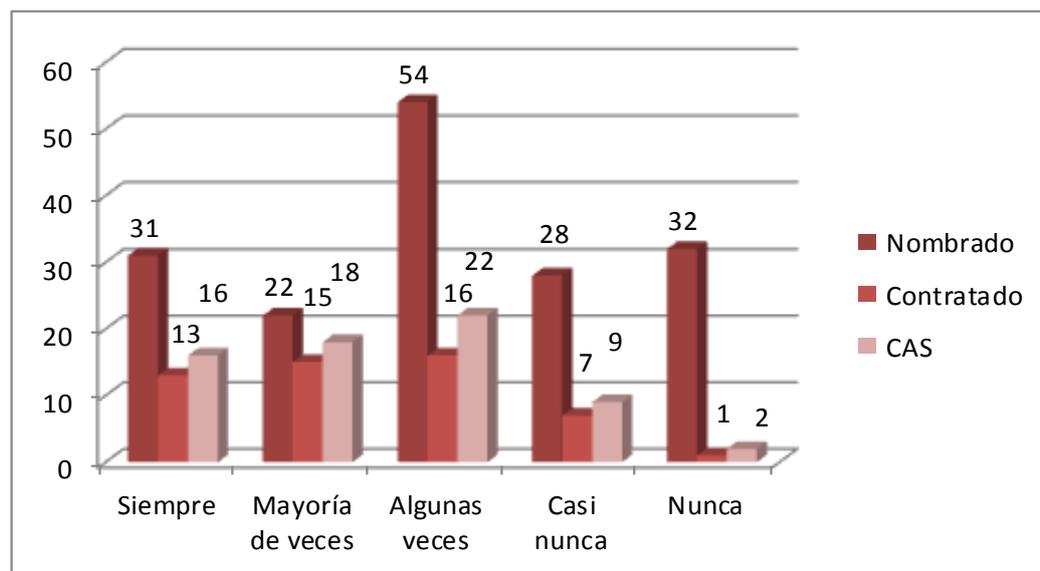


Figura 15. Se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal.

De la tabla 18 y la figura 15, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal, siendo con un porcentaje mayor los contratados con el 25,0%; y, los nombrados con el 18,6%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran que se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal, los contratados con el 28,8% y los nombrados tienen el 13,2%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal, los trabajadores CAS tienen un mayor porcentaje con el

32,8% y los contratados con el 30,8%; luego los que indicaron que casi nunca consideran que se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal, están los nombrados con un mayor porcentaje con el 16,8%; y, los trabajadores CAS con el 13,4%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca consideran que se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal, están los nombrados con el 19,1% y los trabajadores contratados con el 1,9%.

Tabla 19

Se realizan capacitación a los trabajadores

Opinión	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	25	14.9	7	13.5	8	11.9	40
Mayoría de veces	14	8.4	8	15.4	13	19.4	35
Algunas veces	55	33.0	26	50.0	25	37.3	106
Casi nunca	42	25.1	7	13.5	11	16.4	60
Nunca	31	18.6	4	7.6	10	15.0	45
Total	167	100	52	100	67	100	

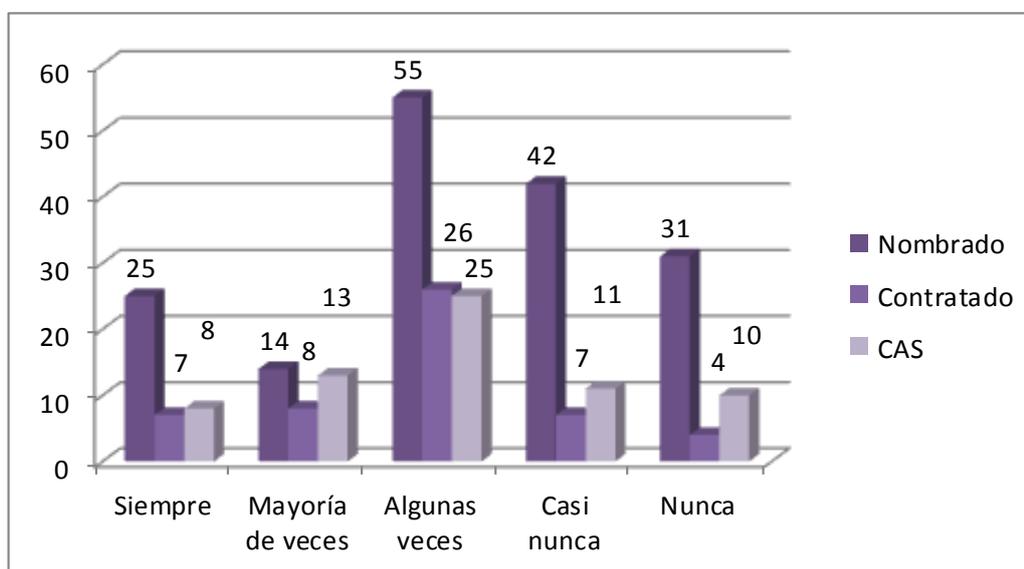


Figura 16. Se realizan capacitación a los trabajadores.

De la tabla 19 y la figura 16, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre se realizan capacitación a los trabajadores, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 14,9%; y, los trabajadores CAS con el 11,9%; mientras que en el caso de la mayoría de veces

consideran que se realizan capacitación a los trabajadores, los trabajadores CAS con el 19,4%, en tanto que los nombrados tienen el 8,4%; luego los que manifestaron que algunas veces se realizan capacitación a los trabajadores, los contratados tienen un mayor porcentaje con el 50,0% y los nombrados con el 33,0%; luego los que indicaron que casi nunca consideran se realizan capacitación a los trabajadores, están los nombrados con un mayor porcentaje con el 25,1%; y, los trabajadores con el 13,5%; por último los trabajadores que manifestaron que nunca consideran que se realiza capacitación a los trabajadores, están los nombrados con el 18,6% y los contratados con el 7,6%.

Tabla 20

Considera relevante que se realicen capacitación a los trabajadores.

Consideración	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	109	65.3	27	51.9	39	58.2	175
Mayoría de veces	30	17.9	11	21.2	9	13.4	50
Algunas veces	15	9.0	11	21.2	14	20.9	40
Casi nunca	7	4.2	3	5.7	1	1.5	11
Nunca	6	3.6	0	0.0	4	6.0	10
Total	167	100	52	100	67	100	

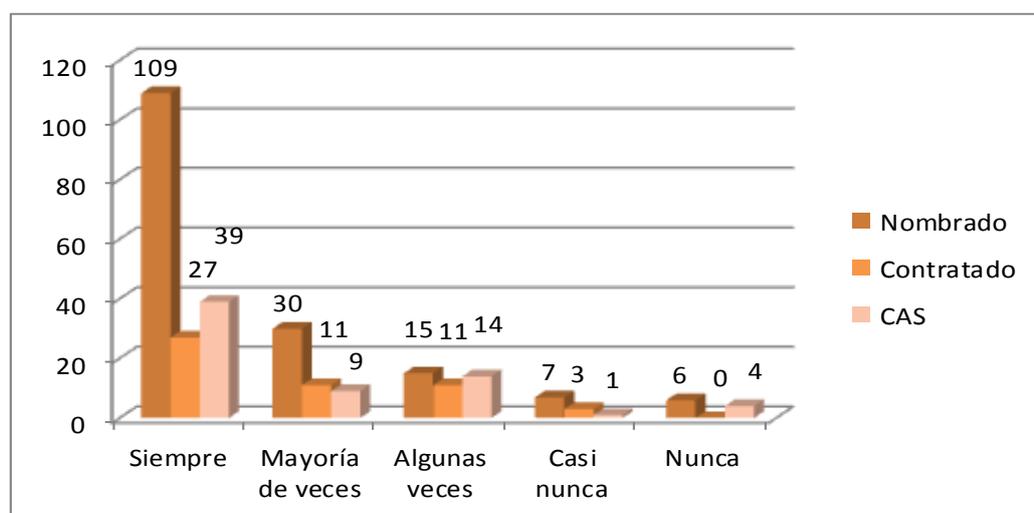


Figura 17. Considera relevante que se realicen capacitación a los trabajadores.

De la tabla 20 y la figura 17, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre consideran relevante que se realice capacitación a los trabajadores, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 65,3%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 51,9%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran relevante que se realice capacitación a los trabajadores, los trabajadores contratados con el 21,2% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores CAS tienen un menor porcentaje con el 13,4%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran relevante que se realice capacitación a los trabajadores, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 21,2% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 9,0%; luego los que indicaron que casi nunca consideran relevante que se realice capacitación a los trabajadores, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 5,7%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 1,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca consideran relevante que se realice capacitación a los trabajadores, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 6,0% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 0,0%.

Tabla 21

Se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	37	22.2	10	19.2	18	26.9	65
Mayoría de veces	18	10.8	12	21.3	21	31.3	51
Algunas veces	62	37.0	24	46.2	17	25.4	103
Casi nunca	27	16.2	6	11.5	7	10.4	40
Nunca	23	13.8	0	0.0	4	6.0	27
Total	167	100	52	100	67	100	

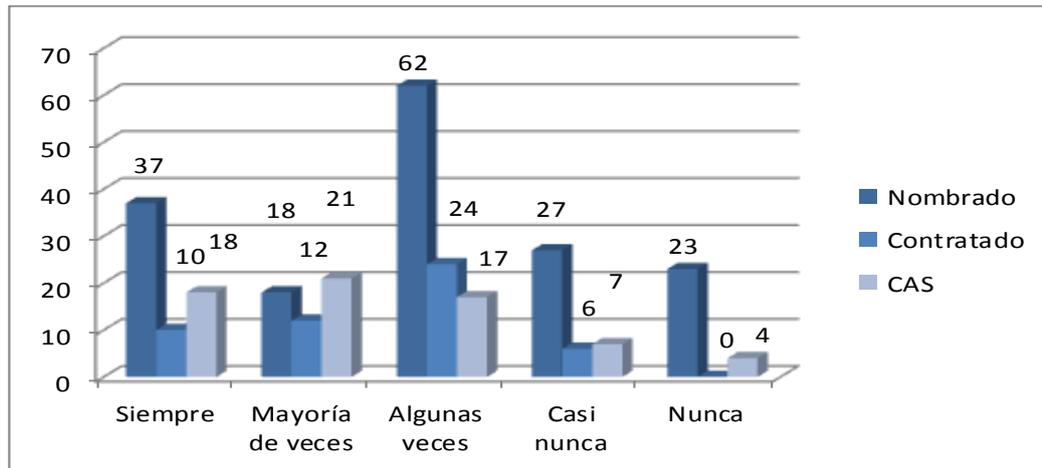


Figura 18. Se efectúan evaluaciones del desempeño en su Trabajo.

De la tabla 21 y la figura 18, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 26,9%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 19,2%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran que se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo, los trabajadores CAS con el 31,3% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 10,8%; luego los que manifestaron que algunas veces se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 46,2% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 25,4%; luego los que indicaron que casi nunca se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 16,2%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 10,4%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 13,8% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 0,0%.

Tabla 22

Cree que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño.

Importancia	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	107	64.1	22	42.3	44	65.7	173
Mayoría de veces	44	26.4	13	25.0	9	13.4	66
Algunas veces	10	5.9	11	21.2	11	16.4	32
Casi nunca	3	1.8	4	7.7	2	3.0	9
Nunca	3	1.8	2	2	1	1.5	6
Total	167	100	52	100	67	100	

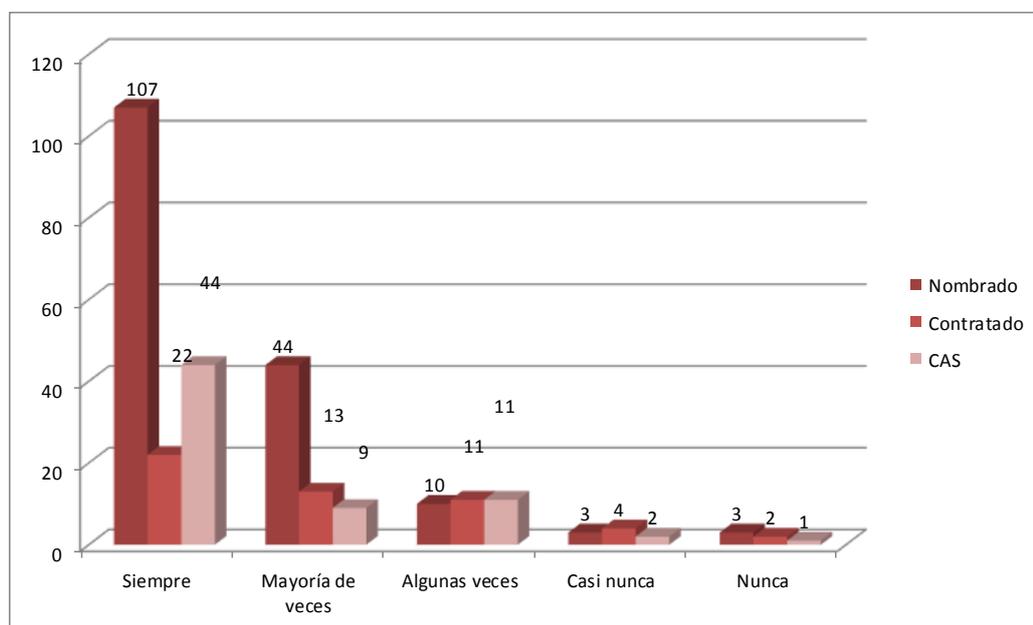


Figura 19. Cree que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño.

De la tabla 22 y la figura 19, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre creen que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 64,1%; y, los contratados con el 42,3%; mientras que en el caso de la mayoría de veces creen que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño, los nombrados con el 26,4%, en tanto que los trabajadores CAS tienen el 13,4%; luego los que manifestaron que algunas veces creen que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño, los contratados tienen el 21,2% y los nombrados con el 5,9%; luego los que indicaron que casi nunca creen que es

importante que se realicen evaluaciones del desempeño, están los contratados con el 7,7%; y, los nombrados con el 1,8%; por último los trabajadores administrativos que manifestaron que nunca creen que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño, están los contratados con el 3,8% y los trabajadores CAS con el 1,5%.

Tabla 23

A Ud. se le ayuda para que pueda realizarse.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	39	23.4	8	15.4	13	19.4	60
Mayoría de veces	21	12.6	13	25.0	16	23.9	50
Algunas veces	51	30.5	17	32.7	18	26.9	86
Casi nunca	22	13.2	10	19.2	13	19.4	45
Nunca	34	20.3	4	7.7	7	10.4	45
Total	167	100	52	100	67	100	

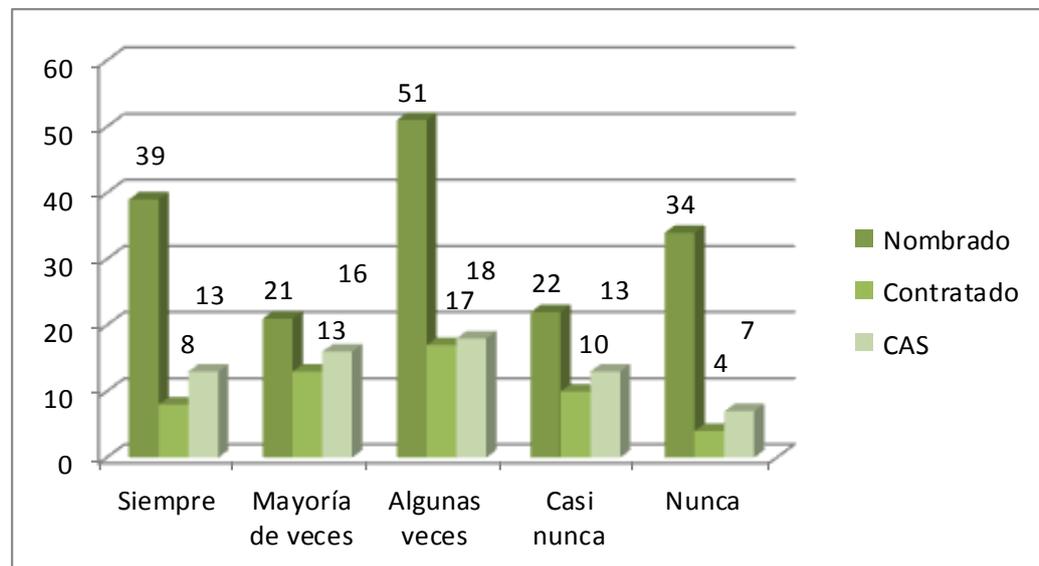


Figura 20. *A Ud. se le ayuda para que pueda realizarse.*

De la tabla 23 y la figura 20, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre se les ayuda para que pueda realizarse, siendo con un porcentaje mayor los nombrados con el 23,4%; y, los contratados con el 15,4%; mientras que en el caso de la mayoría de veces se les agrada la ayuda para que puedan realizarse, los contratados con el 25,0%, en tanto que los

nombrados tienen el 12,6%; luego los que manifestaron que algunas veces se les ayuda para que pueda realizarse, los contratados tienen el 32,7% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 26,9%; luego los que indicaron que casi nunca se les ayuda para que puedan realizarse, están los trabajadores CAS con el 19,4%; y, los nombrados con el 13,2%; por último los trabajadores administrativos que manifestaron que nunca se les ayuda para que puedan realizarse, están los nombrados con el 20,3% y los contratados con el 7,7%.

Tabla 24

Está satisfecho con la remuneración que percibe.

Satisfacción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	10	5.9	7	13.5	9	13.4	26
Mayoría de veces	13	7.8	10	19.2	12	17.9	35
Algunas veces	11	6.6	14	26.9	13	19.5	38
Casi nunca	37	22.2	6	11.5	7	10.4	50
Nunca	96	57.5	15	28.9	26	38.8	137
Total	167	100	52	100	67	100	

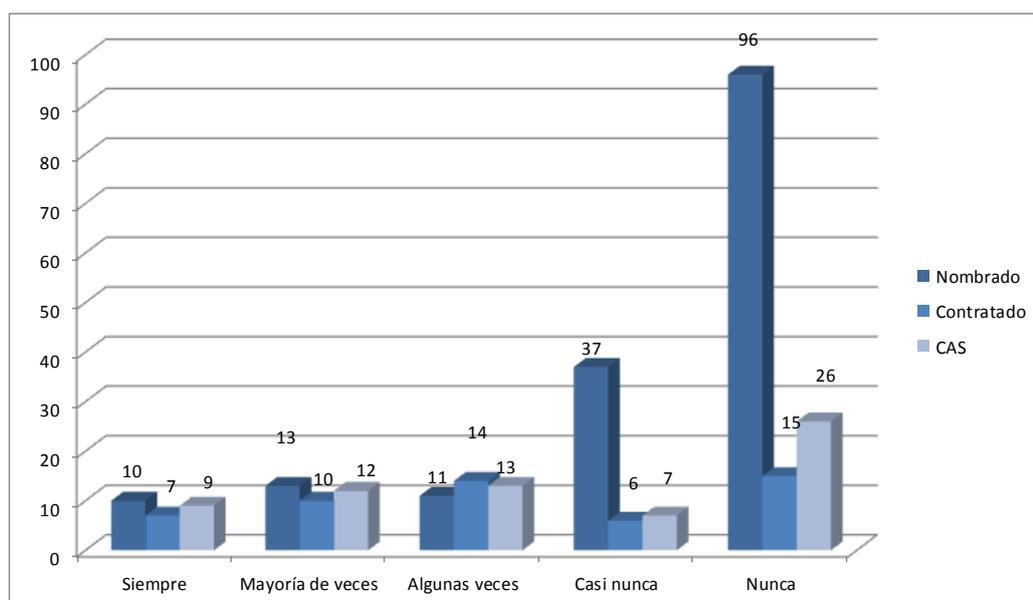


Figura 21. Está satisfecho con la remuneración que percibe.

De la tabla 24 y la figura 21, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre están satisfechos con la remuneración que perciben, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores contratados con el 13,5%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos nombrados con el 5,9%; mientras que en el caso de la mayoría de veces están satisfechos con la remuneración que perciben, los trabajadores contratados con el 19,2% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 7,8%; luego los que manifestaron que algunas veces están satisfechos con la remuneración que perciben, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 26,9% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 6,6%; luego los que indicaron que casi nunca están satisfechos con la remuneración que perciben, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 22,2%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 10,4%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca están satisfechos con la remuneración que perciben, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 57,5% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 28,9%.

Tabla 25

Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza.

Percepción	Nom- brado	%	Contra- tado	%	CAS	%	Total
Siempre	3	1.8	3	5.8	8	11.9	14
Mayoría de veces	11	6.6	7	13.5	4	6.0	22
Algunas veces	14	8.4	4	7.7	11	16.4	29
Casi nunca	50	29.9	18	34.6	16	23.9	84
Nunca	89	53.3	20	38.4	28	41.8	137
Total	167	100	52	100	67	100	

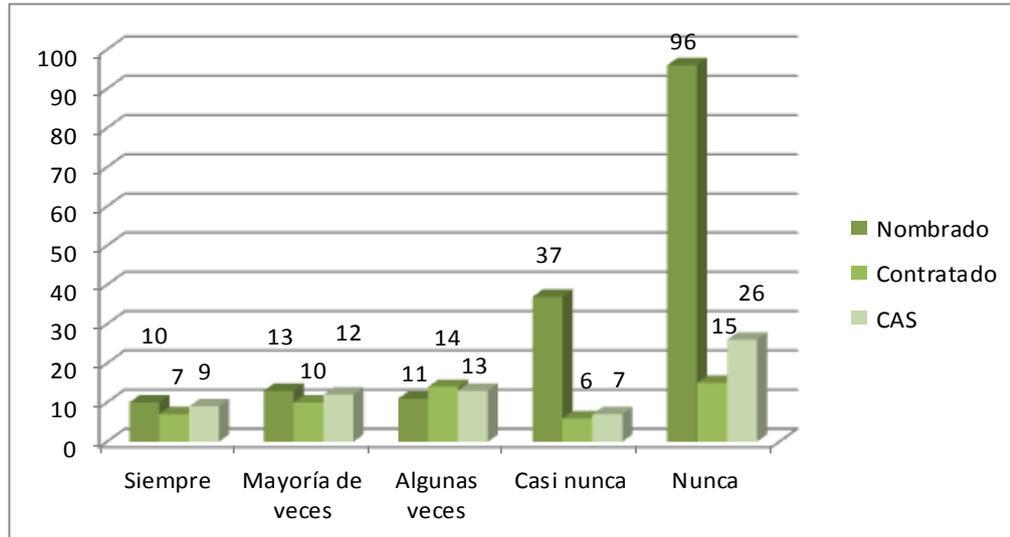


Figura 22. Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza

De la tabla 25 y la figura 22, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre consideran que su remuneración está acorde al trabajo que realiza, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 11,9%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos nombrados con el 1,8%; mientras que en el caso de la mayoría de veces consideran que su remuneración está acorde al trabajo que realiza, los trabajadores contratados con el 13,5% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores CAS tienen un menor porcentaje con el 6,0%; luego los que manifestaron que algunas veces consideran que su remuneración está acorde al trabajo que realiza, los trabajadores CAS tienen un mayor porcentaje con el 16,4% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 7,7%; luego los que indicaron que casi nunca consideran que su remuneración está acorde al trabajo que realiza, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 34,6%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 23,9%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca consideran que su remuneración está acorde al trabajo que realiza, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 53,3% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 38,4%.

f) De acuerdo a la salud personal / organizacional.

Tabla 26

Ud. cumple con su horario de trabajo.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	152	91.0	32	61.6	46	68.7	230
Mayoría de veces	4	2.4	8	15.4	13	19.4	25
Algunas veces	6	3.6	6	11.5	5	7.5	17
Casi nunca	3	1.8	6	11.5	3	4.4	12
Nunca	2	1.2	0	0.0	0	0.0	2
Total	167	100	52	100	67	100	

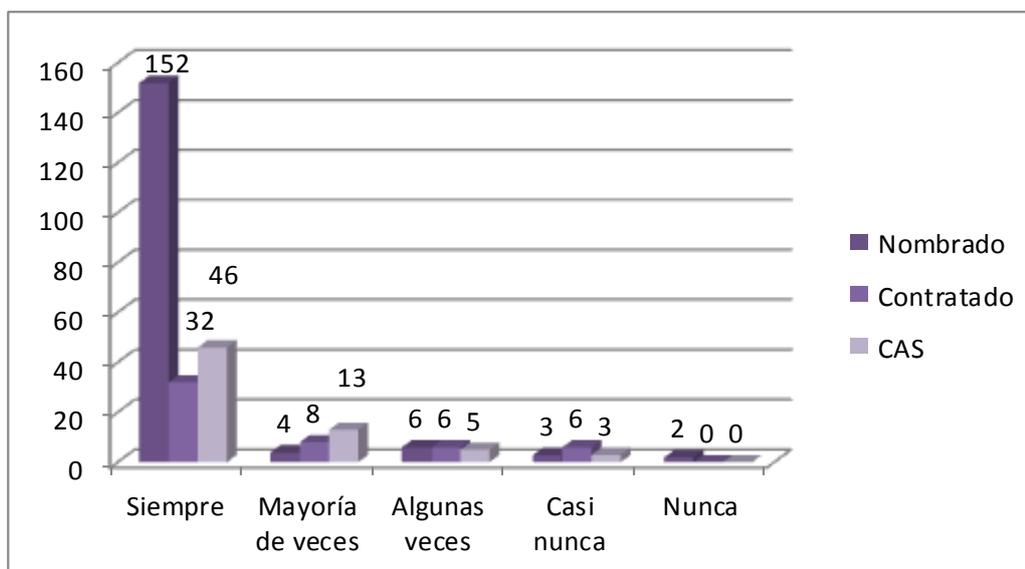


Figura 23. Ud. cumple con su horario de trabajo.

De la tabla 26 y la figura 23, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre cumplen con su horario de trabajo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 91,0%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 61,6%; mientras que en el caso de la mayoría de veces cumplen con su horario de trabajo, los trabajadores CAS con el 19,4% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 2,4%; luego los que manifestaron que algunas veces cumplen con su horario de trabajo, los trabajadores contratados tienen un mayor

porcentaje con el 11,5% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 3,6%; luego los que indicaron que casi nunca cumplen con su horario de trabajo, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 11,5%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 1,8%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca cumplen con su horario de trabajo, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 1,2% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados y CAS con el 0,0%.

Tabla 27

Cumple con las tareas asignadas.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	145	86.8	33	63.5	52	77.6	230
Mayoría de veces	13	7.8	12	23.1	12	17.9	37
Algunas veces	6	3.6	5	9.6	2	3.0	13
Casi nunca	3	1.8	2	3.8	1	1.5	6
Nunca	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0
Total	167	100	52	100	67	100	

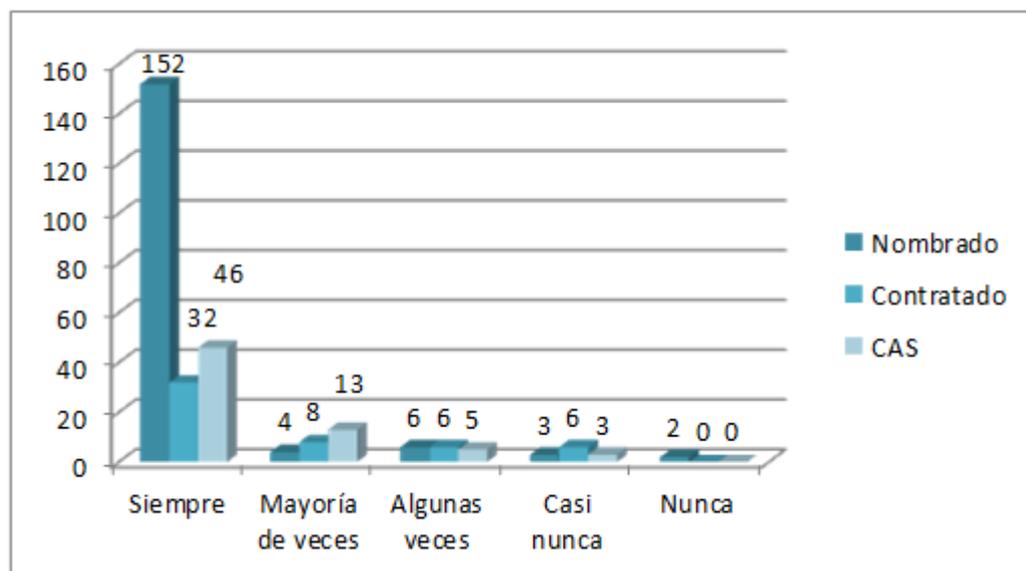


Figura 24. Ud. cumple con las tareas asignadas.

De la tabla 27 y la figura 24, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre cumplen con las tareas asignadas, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 86,8%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 63,5%; mientras que en el caso de la mayoría de veces cumplen con las tareas asignadas, los trabajadores contratados con el 23,1% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 7,8%; luego los que manifestaron que algunas veces cumplen con las tareas asignadas, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 9,6% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 3,0%; luego los que indicaron que casi nunca cumplen con las tareas asignadas, los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 3,8%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 1,5%; por último los trabajadores administrativos que manifestaron que nunca cumplen con las tareas asignadas, todos los trabajadores coincidieron en manifestar con un porcentaje del 0,0%.

Tabla 28

Cumple con las normas y orientaciones del trabajo.

Percepción	Nom- brado	%	Contra- tado	%	CAS	%	Total
Siempre	134	80.2	29	55.8	40	59.7	203
Mayoría de veces	23	13.8	11	21.2	20	29.9	54
Algunas veces	8	4.8	8	15.4	5	7.5	21
Casi nunca	2	1.2	3	5.8	2	2.9	7
Nunca	0	0.0	1	1.8	0	0.0	1
Total	167	100	52	100	67	100	

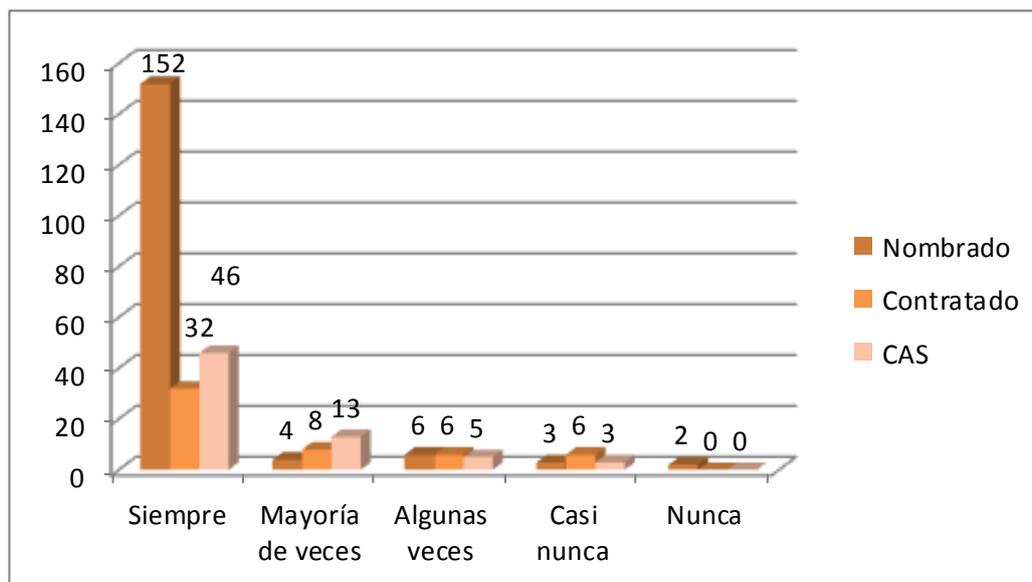


Figura 25. Ud. cumple con las normas y orientaciones del trabajo.

De la tabla 28 y la figura 25, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre cumplen con las normas y orientaciones del trabajo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 80,2%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 55,8%; mientras que en el caso de la mayoría de veces cumplen con las normas y orientaciones del trabajo, los trabajadores CAS con el 29,9% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 13,8%; luego los que manifestaron que algunas veces cumplen con las normas y orientaciones del trabajo, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 15,4% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 4,8%; luego los que indicaron que casi nunca cumplen con las normas y orientaciones del trabajo están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 5,8%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 1,2%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca cumplen con las normas y orientaciones del trabajo, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 1,8% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados y CAS con el 0,0%.

Tabla 29

Es puntual en la entrega de documentos solicitados.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	125	74.9	26	50.0	36	53.7	187
Mayoría de veces	29	17.4	13	25.0	20	29.9	62
Algunas veces	8	4.8	7	13.5	9	13.4	24
Casi nunca	4	2.4	5	9.6	1	1.5	10
Nunca	1	0.5	1	1.9	1	1.5	3
Total	167	100	52	100	67	100	

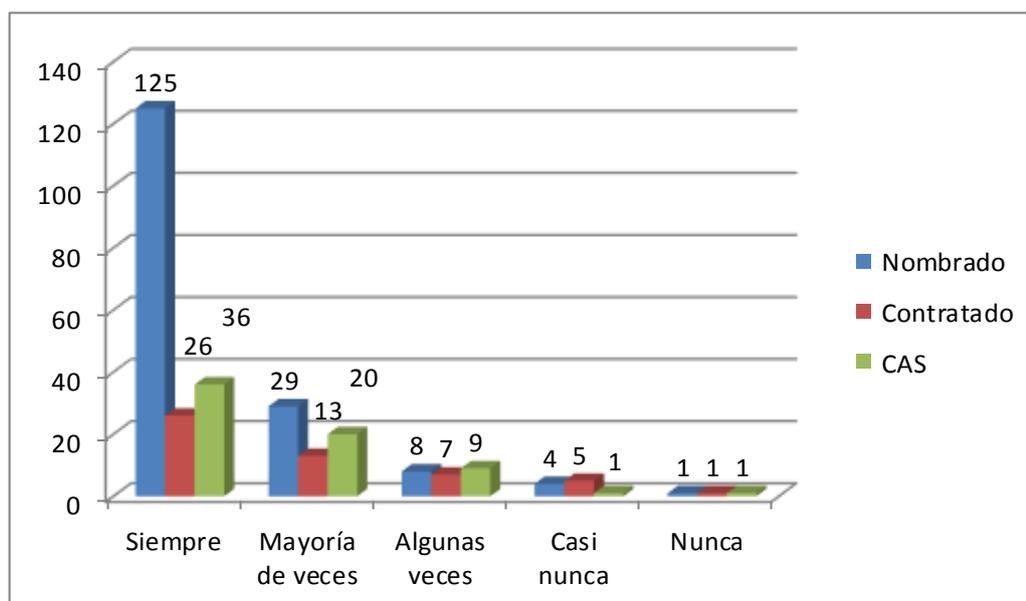


Figura 26. Es puntual en la entrega de documentos solicitados.

De la tabla 29 y la figura 26, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre son puntuales con la entrega de documentos solicitados, siendo con un porcentaje mayor los nombrados con el 74,9%; y, los contratados con el 50,0%; mientras que en el caso de la mayoría de veces son puntuales con la entrega de documentos solicitados los trabajadores CAS con el 29,9%, en tanto que los nombrados tienen un porcentaje del 17,4%; luego los que manifestaron que algunas veces son puntuales con la entrega de documentos solicitados, los contratados tienen un porcentaje del 13,5% y los

nombrados solo el 4,8%; luego los que indicaron que casi nunca son puntuales con la entrega de documentos solicitados están los contratados con un mayor porcentaje con el 9,6%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 1,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca son puntuales con la entrega de documentos solicitados, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 1,9% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 0,5%.

Tabla 30

Es receptivo ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	84	50.4	21	40.4	34	50.8	139
Mayoría de veces	59	35.3	13	25.0	21	31.3	93
Algunas veces	20	11.9	11	21.2	9	13.4	40
Casi nunca	2	1.2	4	7.7	3	4.5	9
Nunca	2	1.2	3	5.7	0	0.0	5
Total	167	100	52	100	67	100	

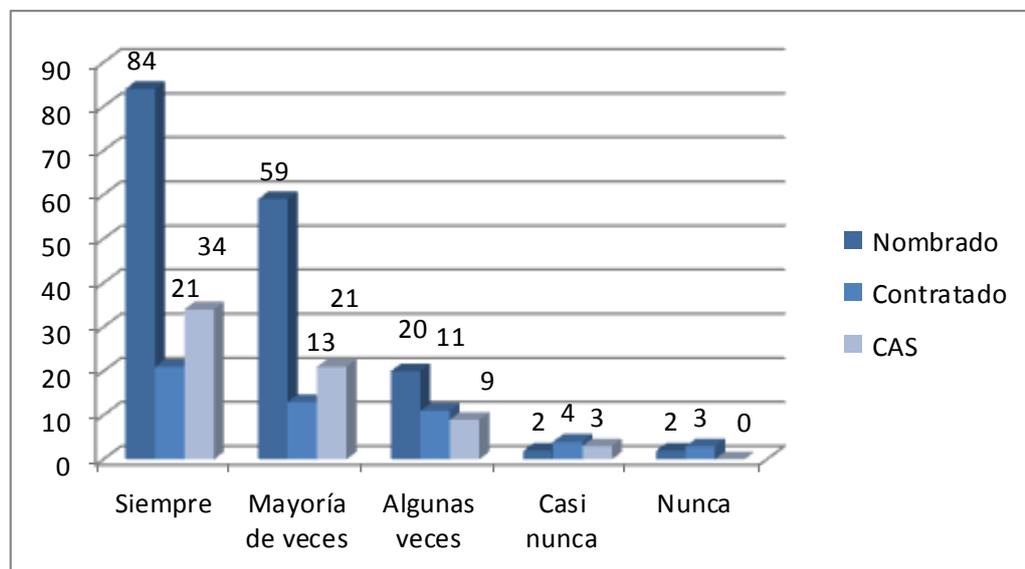


Figura 27. Es receptivo ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores.

De la tabla 30 y la figura 27, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre son receptivos ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores, siendo con un

porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 50,8%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 40,4%; mientras que en el caso de la mayoría de veces son receptivos ante los planteamientos y sugerencia de sus superiores, los trabajadores nombrados con el 35,3% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores contratados tienen un menor porcentaje con el 25,0%; luego los que manifestaron que algunas veces son receptivos ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 21,2% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 11,9%; luego los que indicaron que casi nunca son receptivos ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 7,7%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 1,2%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca son receptivos ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 5,7% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 0,0%

.Tabla 31

Aporta ideas para la solución de problemas en el trabajo.

Percepción	Nom- brado	%	Contra- tado	%	CAS	%	Total
Siempre	63	37.8	21	40.4	19	28.4	103
Mayoría de veces	45	26.9	15	28.8	25	37.3	85
Algunas veces	47	28.1	11	21.2	17	25.4	75
Casi nunca	4	2.4	5	9.6	6	8.9	15
Nunca	8	4.8	0	0.0	0	0.0	8
Total	167	100	52	100	67	100	

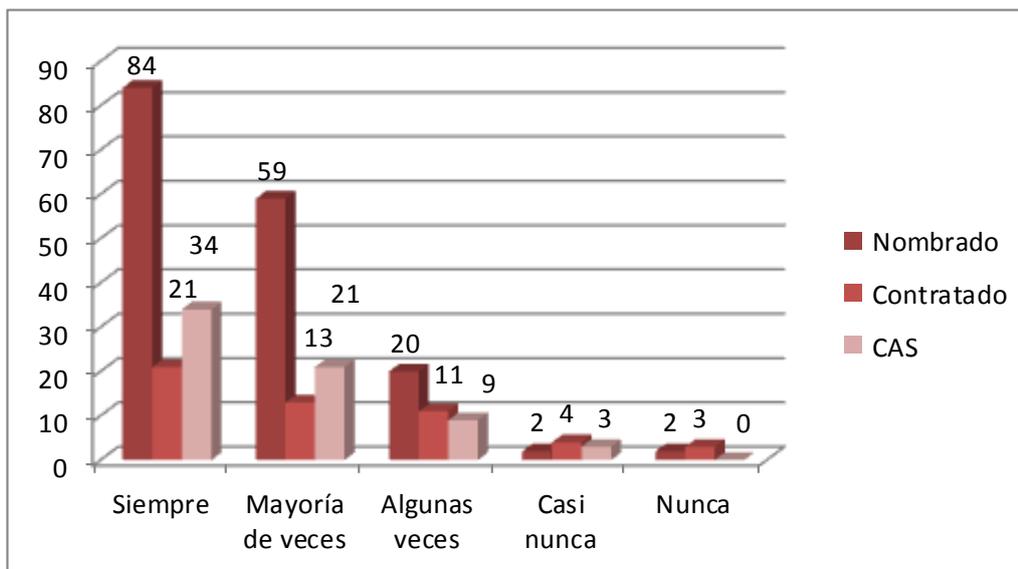


Figura 28. Aporta ideas para la solución de problemas en el trabajo.

De la tabla 31 y la figura 28, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre aportan ideas para la solución de problemas en el trabajo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores contratados con el 40,4%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos CAS con el 28,4%; mientras que en el caso de la mayoría de veces aportan ideas para la solución de problemas en el trabajo, los trabajadores CAS con el 37,3% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 26,9%; luego los que manifestaron que algunas veces aportan ideas para la solución de problemas en el trabajo, los trabajadores nombrados tienen un mayor porcentaje con el 28,1% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 21,2%; luego los que indicaron que casi nunca aportan ideas para la solución de problemas en el trabajo, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 9,6%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 2,4%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca aportan ideas para la solución de problemas en el trabajo, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 4,8% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados y CAS con el 0,0%.

Tabla 32

Demuestra un comportamiento positivo hacia su labor.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	125	74.9	27	51.9	41	31.1	193
Mayoría de veces	32	19.2	13	25.0	18	26.9	63
Algunas veces	7	4.2	10	19.2	6	9.0	23
Casi nunca	1	0.5	2	3.9	1	1.5	4
Nunca	2	1.2	0	0.0	1	1.5	3
Total	167	100	52	100	67	100	

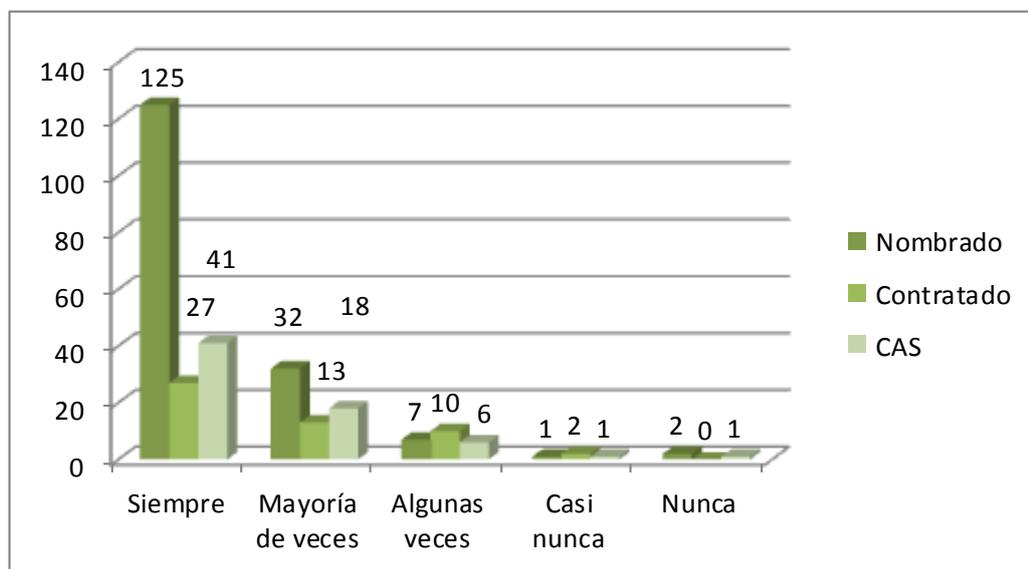


Figura 29. Demuestra un comportamiento positivo hacia su labor.

De la tabla 32 y la figura 29, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre demuestran un comportamiento positivo hacia su labor, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 74,9%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos contratados con el 51,9%; mientras que en el caso de la mayoría de veces demuestran un comportamiento positivo hacia su labor, los trabajadores CAS con el 26,9% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 19,2%; luego los que manifestaron que algunas veces demuestran un comportamiento positivo

hacia su labor, los trabajadores contratados tienen un mayor porcentaje con el 19,2% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 4,2%; luego los que indicaron que casi nunca demuestran un comportamiento positivo hacia su labor, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 3,9%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 0,5%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca demuestran un comportamiento positivo hacia su labor, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 1,5% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 0,0%.

Tabla 33

Participa en actividades y reuniones de la UNA.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	93	55.7	22	42.3	28	41.8	143
Mayoría de veces	33	19.8	13	25.0	14	20.9	60
Algunas veces	30	17.9	7	13.5	13	19.4	50
Casi nunca	8	4.8	9	17.3	5	7.5	22
Nunca	3	1.8	1	1.9	7	10.4	11
Total	167	100	52	100	67	100	

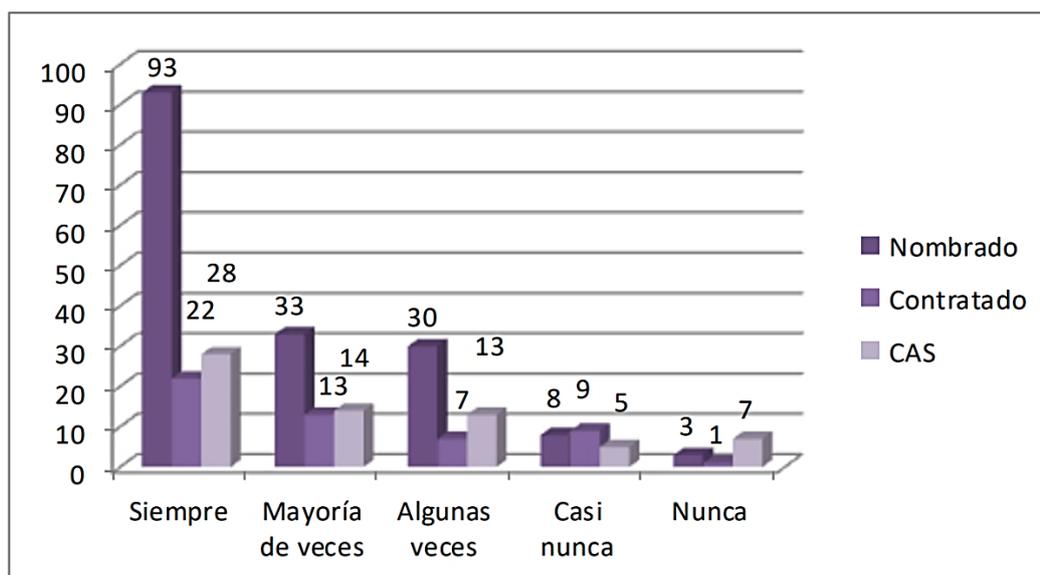


Figura 30. Participa en actividades y reuniones de la UNA.

De la tabla 33 y la figura 30, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre participan en actividades y reuniones de la UNA, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 55,7%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos CAS con el 41,8%; mientras que en el caso de la mayoría de veces participan en actividades y reuniones de la UNA, los trabajadores contratados con el 25,0% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 19,8%; luego los que manifestaron que algunas veces participan en actividades y reuniones de la UNA, los trabajadores CAS tienen un mayor porcentaje con el 19,4% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 13,5%; luego los que indicaron que casi nunca participan en actividades y reuniones de la UNA, están los trabajadores contratados con un mayor porcentaje con el 17,3%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 4,8%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca participan en actividades y reuniones de la UNA, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 10,4% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 1,8%.

Tabla 34

Ud. se siente motivado en el área donde labora.

Motivación	Nom- brado	%	Contra- tado	%	CAS	%	Total
Siempre	84	50.3	25	48.1	29	43.3	138
Mayoría de veces	22	13.2	12	23.1	15	22.4	49
Algunas veces	39	23.3	11	21.2	13	19.4	63
Casi nunca	11	6.6	4	7.6	6	8.9	21
Nunca	11	6.6	0	0.0	4	6.0	15
Total	167	100	52	100	67	100	

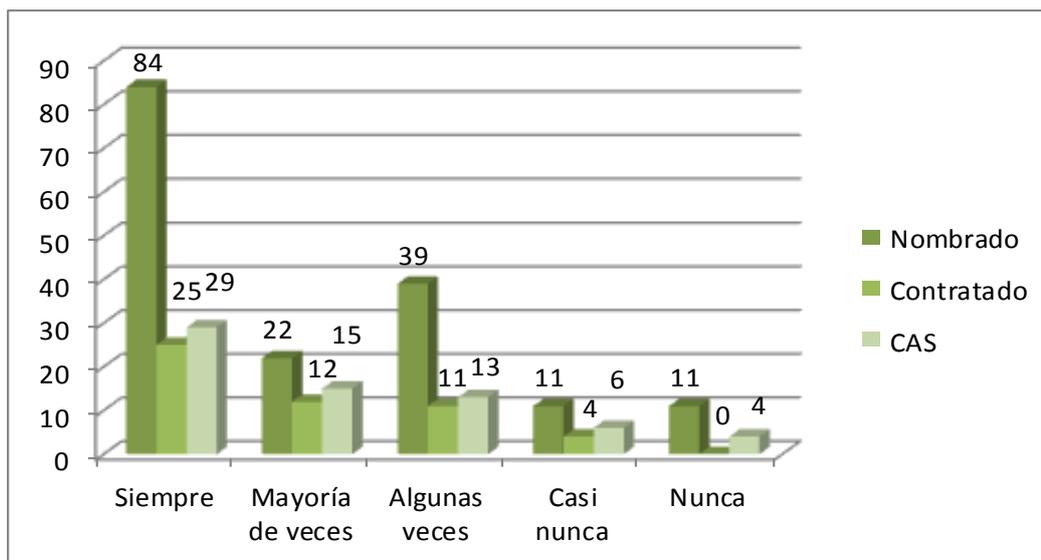


Figura 31. Ud. se siente motivado en el área donde labora.

De la tabla 34 y la figura 31, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre se sienten motivados en el área donde laboran, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores nombrados con el 50,3%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos CAS con el 43,3%; mientras que en el caso de la mayoría de veces se sienten motivados en el área donde laboran, los trabajadores contratados con el 23,1% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores nombrados tienen un menor porcentaje con el 13,2%; luego los que manifestaron que algunas veces se sienten motivados en el área donde laboran, los trabajadores nombrados tienen un mayor porcentaje con el 23,3% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores CAS con el 19,4%; luego los que indicaron que casi nunca se sienten motivados en el área donde laboran, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 8,9%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores nombrados con el 6,6%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca se sienten motivados en el área donde laboran, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 3,6% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores contratados con el 0,0%.

Tabla 35

Percibe que la motivación es importante para que realice un buen trabajo.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	98	58.7	27	51.9	42	62.7	167
Mayoría de veces	35	20.9	7	13.5	10	14.9	52
Algunas veces	26	15.6	9	17.3	7	10.4	42
Casi nunca	5	3.0	7	13.5	6	9.0	18
Nunca	3	1.8	2	3.8	2	3.0	7
Total	167	100	52	100	67	100	

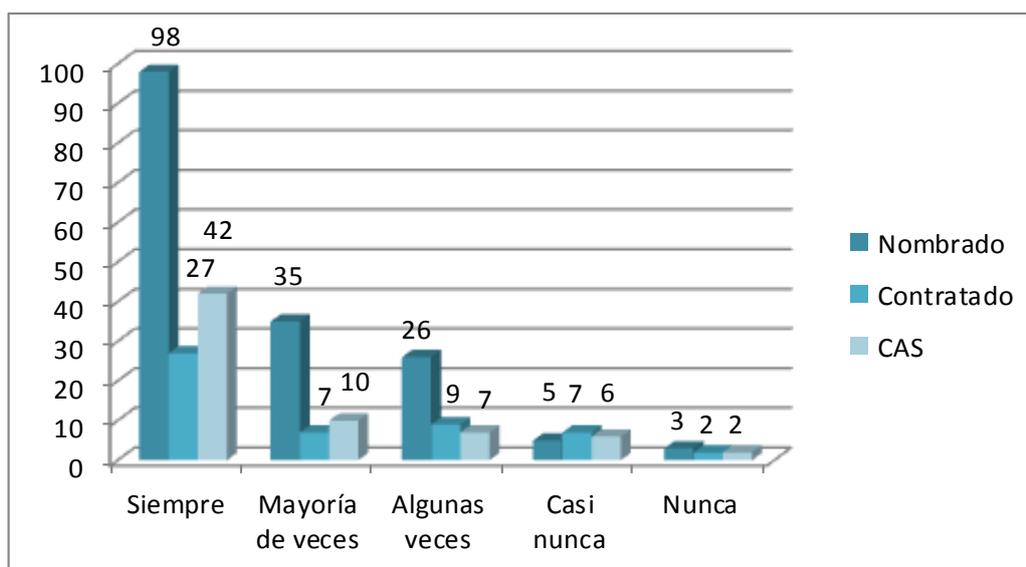


Figura 32. Percibe que la motivación es importante para que realice un buen trabajo

De la tabla 35 y la figura 32, en su gran mayoría los trabajadores administrativos coincidieron en manifestar que siempre perciben que la motivación es importante para que se realice un buen trabajo, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores CAS con el 62,7%; y, los contratados con el 51,9%; mientras que en el caso de la mayoría de veces perciben que la motivación es importante para que se realice un buen trabajo, los nombrados con el 20,9% y los contratados con el 13,5%; luego los que manifestaron que algunas veces perciben que la motivación

es importante para que se realice un buen trabajo, los contratados tienen un mayor porcentaje con el 17,3% y los trabajadores CAS con el 10,4%; luego los que indicaron que casi nunca perciben que la motivación es importante para que se realice un buen trabajo, están los contratados con un mayor porcentaje con el 13,5%; y, los nombrados con el 3,0%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca perciben que la motivación es importante para que se realice un buen trabajo, están los contratados con el 3,8% y los nombrados con el 1,8%.

Tabla 36

Cree pertinente que Ud., solo debe trabajar cuando se encuentre bien de salud.

Percepción	Nombrado	%	Contratado	%	CAS	%	Total
Siempre	66	39.5	21	40.4	25	37.3	112
Mayoría de veces	24	14.4	5	9.6	8	11.9	37
Algunas veces	30	17.9	10	19.2	14	20.9	54
Casi nunca	21	12.6	5	9.6	4	6.0	30
Nunca	26	15.6	11	21.2	16	23.9	53
Total	167	100	52	100	67	100	

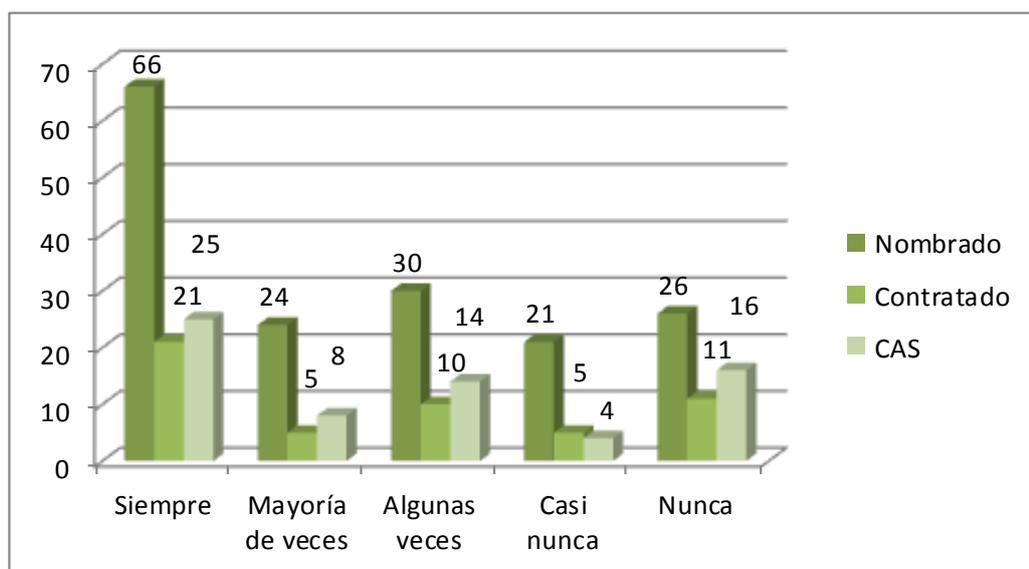


Figura 33. Cree pertinente que Ud., solo debe trabajar cuando se encuentre bien de salud.

De la tabla 36 y la figura 33, en su gran mayoría los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) coincidieron en manifestar que siempre creen pertinente que solo deben trabajar cuando se encuentre bien de salud, siendo con un porcentaje mayor los trabajadores contratados con el 40,4%; y, con un porcentaje menor el de los trabajadores administrativos CAS con el 37,3%; mientras que en el caso de la mayoría de veces creen pertinente que solo deben trabajar cuando se encuentre bien de salud, los trabajadores nombrados con el 14,4% tienen un porcentaje mayor, en tanto que los trabajadores contratados tienen un menor porcentaje con el 9,6%; luego los que manifestaron que algunas veces creen pertinente que solo deben trabajar cuando se encuentre bien de salud, los trabajadores CAS tienen un mayor porcentaje con el 20,9% y los que tienen el menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 17,9%; luego los que indicaron que casi nunca creen pertinente que solo deben trabajar cuando se encuentre bien de salud, están los trabajadores nombrados con un mayor porcentaje con el 12,6%; y, los que aparecen con un menor porcentaje están los trabajadores CAS con el 6,0%; por último los trabajadores administrativos manifestaron que nunca creen pertinente que solo deben trabajar cuando se encuentre bien de salud, están los trabajadores CAS con un mayor porcentaje con el 23,9% y los que están con un menor porcentaje son los trabajadores nombrados con el 15,6%.

4.2. Comprobación de hipótesis.

4.1.3. Prueba de hipótesis estadística general.

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson “ r ”, el que nos determina la relación entre las variables “Habilidades Laborales” y “Potencial Humano” en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano; considerando los siguientes pasos:

a) Planteamiento de las Hipótesis:

Hipótesis nula; $H_0: r = 0$: Las habilidades laborales no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015.

Hipótesis Alternativa; $H_a: r \neq 0$: Las habilidades laborales se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015.

b) Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables esta toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0

El $r = -1$ Comprende a una correlación negativa perfecta.

El $r = +1$ Comprende a una correlación positiva perfecta.

El $r = 0$, No existe ninguna correlación entre variable.

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

c) Correlaciones.

Tabla 37

Correlaciones 1

		Habilidades laborales	Potencial humano
	Correlación de Pearson	1	,614**
Habilidades laborales	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
	Correlación de Pearson	,614**	1
Potencial Humano	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral).

d) **Conclusión:** Los resultados aplicando el paquete estadístico SPSS igual a 0.614** nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades laborales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodos 2014, 2015, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

4.1.4. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 1.

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson “r”, el que nos determina la relación entre las variables “Habilidades Técnicas” y “Potencial Humano” en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano; considerando los siguientes pasos:

a) **Planteamiento de las Hipótesis:**

Hipótesis nula; $H_0: r = 0$: Las habilidades técnicas no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Hipótesis Alternativa; $H_a: r \neq 0$: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

b) **Prueba de hipótesis a usar:**

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables esta toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0

El $r = -1$ Comprende a una correlación negativa perfecta.

El $r = +1$ Comprende a una correlación positiva perfecta.

El $r = 0$, No existe ninguna correlación entre variable.

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

c) Correlaciones.

Tabla 38

Correlaciones 2

		Habilidades laborales	Potencial humano
	Correlación de Pearson	1	,458*
Habilidades técnicas	Sig. (bilateral)		,003
	N	286	286
	Correlación de Pearson	,458*	1
Potencial Humano	Sig. (bilateral)	,003	
	N	286	286

** . La correlación es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral).

d) Conclusión: Los resultados aplicando el paquete estadístico SPSS igual a 0.458* nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades laborales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodos 2014, 2015, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

4.1.5. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 2.

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson “r”, el que nos determina la relación entre las variables “Habilidades Humanas” y “Potencial Humano” en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano; considerando los siguientes pasos:

a) Planteamiento de las Hipótesis:

Hipótesis nula; Ho: $r = 0$: Las habilidades humanas no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Hipótesis Alternativa; Ha: $r \neq 0$: Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

b) Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables esta toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0

El $r = -1$ Comprende a una correlación negativa perfecta.

El $r = +1$ Comprende a una correlación positiva perfecta.

El $r = 0$, No existe ninguna correlación entre variable.

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

c) **Correlaciones.**

Tabla 39

Correlaciones 3

		Habilidades laborales	Potencial humano
Habilidades humanas	Correlación de Pearson	1	,541*
	Sig. (bilateral)		,0029
	N	286	286
Potencial Humano	Correlación de Pearson	,541*	1
	Sig. (bilateral)	,0029	
	N	286	286

** . La correlación es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral).

d) Conclusión: Los resultados aplicando el paquete estadístico SPSS igual a 0.541* nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades laborales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodos 2014, 2015, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

4.1.6. Prueba de hipótesis estadística para el objetivo específico N° 3.

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson “r”, el que nos determina la relación entre las variables “Habilidades conceptuales” y “Potencial Humano” en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano; considerando los siguientes pasos:

a) Planteamiento de las Hipótesis:

Hipótesis nula; Ho: $r = 0$: Las habilidades conceptuales no se relacionan con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

Hipótesis Alternativa; $H_a: r \neq 0$: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

b) Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables esta toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0

El $r = -1$ Comprende a una correlación negativa perfecta.

El $r = +1$ Comprende a una correlación positiva perfecta.

El $r = 0$, No existe ninguna correlación entre variable.

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

c) Correlaciones.

Tabla 40

Correlaciones 4

		Habilidades laborales	Potencial humano
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson	1	,674*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Potencial Humano	Correlación de Pearson	,674*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral).

d) **Conclusión:** Los resultados aplicando el paquete estadístico SPSS igual a 0.674* nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades laborales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodos 2014, 2015, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

4.1.7. **Discusión.**

De acuerdo a los autores Arístides Vara Horna “7 pasos para lograr una tesis exitosa” (página 367) y Hernán Ávila Morales “Metodología de la investigación aplicada a los negocios” (página 113) sostienen que para plantear la discusión de una investigación se debe contrastar las hipótesis con los resultados.

4.3. **Contrastación de hipótesis con los resultados.**

4.2.1. **Con la hipótesis general .**

Pese a que existe una vinculación teórica entre ambas variables, más aun cuando la primera variable se encuentra directamente relacionada con la segunda; y, ambas se encuentran directamente involucradas en el quehacer diario de los trabajadores administrativos nombrados, contratados y CAS, puesto que en el perfil de los trabajadores administrativos se evalúan para la renovación de los contratos en el caso de los contratados y CAS este ceñida en base a las habilidades laborales que pueda tener en el desarrollo de su labor.

Respecto a las habilidades laborales como lo sostiene Katz es lo que hacen los administradores es considerarse las capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas, se encontró que existe correlación entre las habilidades laborales y el potencial humano de los trabajadores administrativos.

4.2.2. **Con las hipótesis específicas .**

Respecto a la primera hipótesis específica nos indica que las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, comprobándose que se cumple la hipótesis alterna.

De la segunda hipótesis específica nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades humanas y el potencial humano que poseen los



trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, comprobándose de igual modo que se cumple la hipótesis alterna.

Respecto a la tercera hipótesis específica nos indica que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades conceptuales y el potencial humano que poseen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, comprobándose que se cumple la hipótesis alterna.

CONCLUSIONES

- Se comprobó la existencia de vinculación entre las habilidades laborales y el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Notándose que en las tres modalidades (nombrado, contratado y CAS) son casi las mismas opiniones.
- Se corroboró que existe una relación directa entre las habilidades técnicas con el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano. Eso se refleja en la aplicación de los instrumentos se ha comprobado que los trabajadores administrativos tienen en su gran mayoría experiencia en el puesto que se desempeñan, además que han llevado estudios especializados para realizar una mejor labor.
- Se comprobó que existe una relación directa entre las habilidades humanas con el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano. Esto se demuestra que la mayoría de trabajadores consideran de relevante importancia el trabajo en equipo y que exista comunicación en sus áreas donde trabajan.
- Se corroboró que existe una correlación significativa entre las habilidades conceptuales y el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano. Este se demuestra en la aplicación de los instrumentos donde la mayoría de trabajadores consideran relevante la toma de decisiones que puedan realizar en su trabajo y además se sienten competitivos para el puesto que ocupan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que en la Universidad Nacional del Altiplano debe propiciarse una buena relación entre las autoridades y los trabajadores administrativos reuniones de trabajo para que de esta manera puedan realizar coordinaciones y puedan mejorar su desempeño.
- Se sugiere a las autoridades que puedan valorar el esfuerzo que realizan los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) mediante capacitaciones que puedan realizar a los trabajadores administrativos, podría ser también que realicen un sorteo dos veces al año hacia alguna región del país para todos aquellos trabajadores que cumplan en asistir en su totalidad a los cursos que puedan brindarse en la Universidad.
- Se recomienda asimismo entre todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano fomentar que exista mayor trabajo en equipo y comunicación en aras del progreso de la Universidad.
- Se sugiere a las autoridades que se le dé mayor relevancia a la toma de decisiones que puedan realizar en su trabajo porque de esa manera los trabajadores administrativos (nombrados, contratados y CAS) puedan sentirse más valorados. Y si bien es cierto la gran mayoría no está de acuerdo con la remuneración que perciben, eso puede compensarse con los cursos de capacitación anteriormente mencionado.
- Varios trabajadores administrativos mostraron su satisfacción por la aplicación del instrumento sobre las habilidades laborales y el potencial humano y manifestaron que debería hacerse con mayor frecuencia para que de esta manera puedan expresarse. Deberían realizarse estos estudios con mayor frecuencia para que los trabajadores puedan expresar sus opiniones de manera tal que en la Universidad Nacional del Altiplano puedan tomarse las medidas correctivas del caso.

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro, K. (2006). *Modelo de gestión estrategias para transformar las bibliotecas universitarias públicas de Lima metropolitana en centros de gestión de la información*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1747/Alfaro_mk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 1ra. Edición. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina . 358 pp
- Arias, P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6138/Arias_cp.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bandler, R. (2014). *Toma de decisiones*. Recuperado de <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Bedoya, S. (2011). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. UNMSM. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2698>.
- Canseco, F.; Ojeda, A. (2015). *Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo*. REcuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>
- Carrion, B. (2016). *Satisfacción laboral del enfermero en centro quirúrgico Hospital Dos de Mayo 2015*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5341/Carrion_cb.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación- CIDE. (2007). *Las capacidades laborales y sociales en el mundo del trabajo (Vol. 2)*. 7. Lima , Peru
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma.

- Edicion. Editorial Mc Graw Hill. 562pp.
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus.(Vol. 12).180- 205 pp. Maracay, Venezuela
- Del Arco, A. (2004). *La planeación del potencial humano en empresas multinacionales como fuente competitiva*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-planeacion-del-potencial-humano-en-empresas-multinacionales-como-fuente-competitiva-3458566?c=4XLnV4&d=false&q=humanidades&i=52&v=1&t=search_0&as=0
- El blog del Inaem. (2013). *Experiencia profesional, logros y competencias*. Recuperado de <https://elblogdelinaem.wordpress.com/2013/08/26/experiencia-profesional-logros-y-competencias/comment-page-1/>
- Fernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edicion. Editorial Mc Graw Hill, Mexico- Mexico. 600pp
- Granados, M. (2013). *El Desarrollo De Competencias Laborales Y La Formación De Los Profesionales En Turismo en La Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Año 2013*. *Revista UNMSM - Gestión en el Tercer Milenio*, 12–30. doi: <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8667>:
- Intriago, D. (2018). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014- 2016*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9611/Intriago_md.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Jauregui, M. (2014). *Habilidades que debe tener todo administrador*. Recuperado de <https://aprendiendoadministracion.com/3-habilidades-que-debe-tener-todo-administrador/>.
- Jiménez, C. (2007). *El capital humano de las empresas familiares mexicanas y su relación con el desempeño financiero*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/572667>

- Katz, F. (1974). Las 3 habilidades directivas básicas. Recuperado de <https://www.workmeter.com/blog/las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-katz/>
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial (revista Omnia)*, Universidad de Zulia. 13, 158–184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Llanos, E. (2016). *Administración del potencial humano*. www.esan.edu.pe. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2012/administracion-potencial-humano-louffat/>.
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. 1ra. Edición. Editorial Cengage Learning. Mexico. 301 pp.
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4308/Ortega_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, R. (2006). *Comunicación organizacional Cultura y gestión para el cambio*. 1ra. Edición. Editorial Quipus. Quito- Ecuador. 124- 126 pp
- Páez, G. (2016). *La problemática de la defensa de los derechos del niño y del adolescente en la Demuna de la provincia de Huaylas en relación a la búsqueda del bienestar subjetivo*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de file:///C:/Users/HP/Downloads/PAEZ_PAREDES_GINA_PROBLEMATICA.pdf
- Pesca de Acosta, C. (1998). Educación universitaria en desarrollo y aplicación del talento humano y la gestión del conocimiento. *Revista Intersedes*, Vol. XIII, (Nº 25), 98–115.
- Quispe, C. (2008). *Diseño de un modelo de selección de magistrados del poder judicial en base a competencias laborales*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/413/Quispe_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quispe, H. (2011). *Evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el formato convencional de apreciación basado en Dolan*. UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13764/Quispe_Durand_Hugo_Javier_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reich, W. (2012). *Gestión del potencial y talento humano*. Management journal. Recuperado de <https://www.managementjournal.net/top-management/gestion-del-potencial-y-talento-humano>
- Rivas, L. (2010). *Monografía sobre trabajo en equipo*. 3 - 7. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
- Rodríguez, L. (2007). *Evaluación de la calidad para la gestión de la ciencia y la técnica del potencial humano del sector empresarial como fundamento para el diseño de la estrategia pedagógica de su capacitación Granada España*. Universidad de Granada. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccss/02/ddb.pdf>
- Rogers, K. (2018). *Teorías de la personalidad en Psicología*. www.psicologia-online.com. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/teorias-de-personalidad-en-psicologia-carl-rogers-1091.html>.
- Saavedra, M. (2016). *Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schneider del distrito de La Victoria 2012*. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4673/Saavedra_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sepúlveda, O. (2011). *Magíster en Análisis sistémico aplicado a la sociedad, Expectativas de inclusión laboral y discapacidad intelectual: Un estudio de caso de estudiantes del diploma de habilidades laborales*. Valparaiso, Chile: Universidad Andrés Bello - Chile. Recuperado de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111520/cs-sepulveda_a.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tito, C. (2014). *Factores del liderazgo sistémico apoyado en un modelo de ecuaciones estructurales en la gestión directiva de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018.* Universidad Peruana Unión.. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2269/Tito_Tesis_Doctorado_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Urquiza, G. (2017). *La capacitación de los registradores civiles impartida por el RENIEC y su eficiencia en la función registral.* Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7897/URQUIZO_LIMACHE_Gloria_Capacitacion_Registradores.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uruchi, A. (2010). Estudios especializados diagnóstico integrado del territorio (DIT), Plan de ordenamiento territorial (POT). *Revista OT.* Recuperado de https://issuu.com/municipalidadprovincialmariscalniet/docs/revistareeditado_ot_10dic/s/11477791#:~:text=El%20POT%20es%20un%20instrumento,desarrollo%20vientes%20en%20el%20pa%C3%ADs.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano.* La Caracola Editores. Ecuador. 133 pp
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2009). *El enfoque de competencia laboral, Manual de formación.* 21 - 22 pp. Montevideo - Uruguay
- Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador.* UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Zelada, V. (2014). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014.* UNMSM. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13380/Zelada_Rosales_Vanessa_Pamela_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y



ANEXOS

Matriz de consistencia.

Habilidades laborales y su relación con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, Periodos 2014, 2015”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Medidas
Objetivo general. ¿Existe la relación de las habilidades laborales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano? Periodos 2014, 2015	Objetivos general Establecer cuál es la relación de las habilidades laborales con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno periodos 2014, 2015	Hipótesis General H1: “Las habilidades laborales incide en el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Periodos 2014, 2015” H0: “No es cierto que las habilidades laborales incidan en el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Periodos 2014, 2015”	Variable independiente X1 : Habilidades laborales Dimensiones X1.1 : Habilidades técnicas X1.2 : Habilidades humanas X1.3 : Habilidades conceptuales	X1.1 : Habilidades técnicas X1.1.1 : Experiencia profesional X1.1.2 : Estudios especializados X1.2 : Habilidades humanas X1.2.1 : Trabajo en equipo X1.2.2 : Comunicación X1.3 : Habilidades conceptuales X1.3.1 : Toma de decisiones X1.3.2 : Competitividad	Tipo Aplicación Método Hipótesis Diseño No transaccional Población muestra 1,003 administrativos 584 no administrativos 184 control 235 CA Muestra 286 trabajadores 167 No administrativos 52 Control 67 CA
Objetivos específicos ¿Se relacionan las habilidades técnicas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano?	Objetivos específicos 1.- Conocer cuál es la relación de las habilidades técnicas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.	Hipótesis Específicos “No es cierto que las habilidades técnicas incidan en el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano”	Variable dependiente Y1 : Potencial humano Dimensiones Y1.1 : Proceso administrativo Y1.2 : Procesos especializados Y1.3 : Salud personal / organizacional	Y1.1 : Proceso administrativo Y1.1.1 : Planeación Y1.1.2 : Organización Y1.1.3 : Dirección Y1.1.4 : Control	
Objetivos específicos ¿Se relacionan las habilidades humanas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano?	Objetivos específicos 2. Inferir como se relacionan las habilidades humanas con el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano				



<p>es la relación habilidades con- con el po- mano de los es adminis- e la Univer- cional del</p>	<p>3. Deducir cual es la relación de las habilidades conceptuales con el potencial humano de la Universidad Nacional del Altiplano</p>	<p>H1: "Las habilidades técnicas inciden en el potencial humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano" H0: "No es cierto que las habilidades humanas incidan en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano" H2: "Las habilidades humanas inciden en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano" H0: "No es cierto que las habilidades conceptuales incidan en el potencial humano de los administrativos de la Universidad del Altiplano" H3: "Las habilidades conceptuales inciden en el potencial humano de los administrativos de la UNA."</p>	<p>Variable interviniente Z1 : Condición contractual</p> <p>Dimensiones Z1.1 : Nombrado Z1.2 : Contratado Z1.3 : CAS</p>	<p>Y1.2 : Proceso especializados Y1.2.1 : Diseño organizacional y de puestos Y1.2.2 : Reclutamiento Y1.2.3 : Selección Y1.2.4 : Capacitación Y1.2.5 : Evaluación de desempeño Y1.2.6 : Administración de carreras Y1.2.7 : Remuneraciones y compensaciones Y1.3 : Salud personal / organizacional Y1.3.1 : Salud espiritual Y1.3.2 : Salud emocional Y1.3.3 : Salud racional Y1.3.4 : Salud fisiológica</p>	<p>Inst Cuest trevis Anál tario</p>
---	--	--	--	---	--

Anexo 2. Cuestionario a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano.

HABILIDADES LABORALES Y EL POTENCIAL HUMANO

Nombrado (...) Contratado (...) CAS (...)

Señale con una (X), la alternativa que mejor exprese su opinión

Ud. cuenta con experiencia profesional del puesto en el que se desempeña: Si (...) No (...)

Si la respuesta es SI, por favor especifique que tiempo tiene de experiencia en el puesto que se desempeña:

Menos de 1 año (...) 6 a 10 años (...)
1 a 5 años (...) 11 a más (...)
años

Ud. cuenta con estudios especializados que se relacionan con su trabajo: Si (...) No (...)

Nro.	Interrogante	Alternativa				
		Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.-	A Ud. le agrada realizar trabajos en equipo					
2.-	Le parece importante que en su centro de labores, trabajen en constante comunicación					
3.-	En su trabajo, tiene la oportunidad de tomar decisiones que contribuyan al bienestar de su área					
4.-	Ud. considera importante que se realicen trabajos en equipo					
5.-	Ud. se siente competitivo en el puesto donde labora					
6.-	A su parecer en su trabajo se planifica las labores a desarrollarse					

7.-	Percibe que en su centro de labores están organizados					
8.-	A su parecer en el departamento donde labora se lleva con acierto la dirección					
9.-	Ud. considera que existe un control en su departamento					
10.-	Percibe que en la UNA, existe una adecuada coordinación de las labores con sus compañeros					
11.-	Considera que se realiza un adecuado reclutamiento y selección de personal					
12.-	Se realizan capacitación a los trabajadores					
13.-	Considera relevante que se realicen capacitación a los trabajadores					
14.-	Se efectúan evaluaciones del desempeño en su trabajo					
15.-	Cree que es importante que se realicen evaluaciones del desempeño					
16.-	Considera que en la UNA, a Ud. se le ayuda para que pueda realizarse					
17.-	Ud. cumple con su horario de trabajo					
18.-	Cumple con las tareas asignadas					
19.-	Cumple con las normas y orientaciones del trabajo					
20.-	Es puntual en la entrega de documentos solicitados					
21.-	Es receptivo ante los planteamientos y sugerencias de sus superiores					
22.-	Aporta ideas para la solución de problemas en el trabajo					
23.-	Demuestra un comportamiento positivo hacia su labor					



24.-	Participa en actividades y reuniones de la UNA					
25.-	Ud. se siente motivado en el área donde labora					
26.-	Está satisfecho con la remuneración que percibe					
27.-	Percibe que la motivación es importante para que realice un buen trabajo					
28.-	Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza					
29.-	Cree pertinente que Ud. solo trabaje cuando se encuentre bien de salud					

Gracias, por vuestra gentil y amable participación.