

# El Aprendizaje Continuo para Optimizar la Competitividad Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos\*

Continuous Learning to Optimize Competitiveness of the  
Administrative Staff of National University of San Marcos

Walter David Ugarte Casafranca\*\*  
wugartec@unmsm.edu.pe

[RECEPCIÓN: AGOSTO 2016 / CONFORMIDAD: OCTUBRE 2016]

## RESUMEN

El cambio cultural que venimos experimentando en las últimas décadas y la adquisición de TIC mucho más rápidas y confiables requieren que los funcionarios públicos procesen adecuadamente dicha información. La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en nuestras sociedades. Por ello, es necesario averiguar el impacto que tienen estas nuevas herramientas en el desempeño laboral del personal que tiene a su cargo la administración de las instituciones educativas públicas.

La presente investigación presenta los resultados de la investigación, en la cual se describen las condiciones actuales de la gestión del talento humano en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Palabras clave:** Capacitación continua, talento humano, administración de personal

## ABSTRACT

The cultural change that we have been experiencing in recent decades, and the acquisition of much faster and reliable technologies, it requires that public officials properly processed such information. The emergence and growing importance of knowledge as a new production factor makes the development of technologies, methodologies and strategies for its measuring, creation and diffusion into one of the main priorities of the organizations in our societies. It is therefore necessary to ascertain the impact of these new tools in the job performance of staff who is responsible for the administration of public educational institutions.

This study presents the current conditions of human talent management at the National University of San Marcos.

**Keywords:** Continuous learning, Human talent, personnel management

\* Estudio realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015, Lima, Perú.

\*\* Abogado, Licenciado en Educación y Catedrático Asociado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una universidad emblemática que alberga más de treinta y tres mil estudiantes, los cuales requieren de los múltiples servicios académicos y administrativos que son solicitados, tramitados y resueltos en su gran parte por el personal administrativo. Por ello, debido a la gran carga laboral es necesaria una gestión efectiva de los talentos humanos y un proceso de capacitación continua que asegure un servicio de calidad, maximizando los resultados.

Es indispensable la implementación de políticas que estimulen, según sus necesidades ocupacionales, la capacitación, el aprendizaje y la motivación de cada funcionario. Se requieren, además, mecanismos de comunicación administrativa para que la información fluya en forma idónea sobre la base de un soporte tecnológico idóneo.

En este contexto, es imprescindible destacar la inevitable relación entre la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente.

La Universidad de San Marcos es la institución peruana de educación superior más importante y representativa del Perú. Es calificada y reconocida como el principal centro de investigación científica y social del Perú. Diferentes peruanos y latinoamericanos influyentes, pensadores, investigadores, científicos, políticos y escritores han salido de sus aulas; todos reconociendo y valorando el alto nivel de enseñanza y prestigio que goza la universidad como principal ente educativo del país, así como destacando la activa e importante participación intelectual que tiene la universidad y su alumnado a través de la historia del Perú.

Sin embargo, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos presenta serias deficiencias administrativas que ponen en peligro el logro de sus objetivos institucionales. La demora de los trámites y el desconocimiento de las funciones y tareas que han de realizar los trabajadores administrativos impiden la agilidad y celeridad de la gestión universitaria.

Ante la descripción de la realidad problemática, actualmente la Universidad Nacional Mayor de San

Marcos presenta deficiencias de gestión, razón suficiente para investigar a fin de establecer las resoluciones que amerita el caso.

¿Es el Proceso de Capacitación Continua un factor de eficiencia operativa y funcional en la gestión de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

En la medida en que avanza el siglo XXI, se aprecia que varias tendencias políticas, económicas, ambientales y demográficas están causando un fuerte impacto en los conceptos organizacionales de las diferentes entidades en el mundo.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para proyectarse en un mundo globalizado, precisa del conocimiento de la Gestión del Talento Humano y de todo aquello con incidencia en el terreno empresarial. Ignorar esta situación puede conducir a que diferentes esquemas organizacionales se hagan obsoletos y pierdan fuerza y validez ante la nueva realidad. Esta situación obliga a estimular y alcanzar la competitividad a través de la capacitación continua, como fundamental elemento para alcanzar altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Por tanto, quien desee lograr el éxito está obligado a un aprendizaje continuo, para lo cual se requiere convencer a los dirigentes de las Cooperativas de que esta acción es lo más importante y valioso que tiene la organización.

## MÉTODOS

Para llevar a cabo la presente investigación, se ha utilizado el método inductivo y deductivo; la investigación es de tipo aplicada, descriptiva no experimental.

## RESULTADOS

Se ha tomado una muestra de 338 trabajadores de una población de 2,854 y los resultados fueron los siguientes:

### Lugar de nacimiento

Del total encuestado, el 81.6 % ha nacido en Lima y el 18.4% en otras provincias. Cuadro 1.

Cuadro N° 01. Lugar de nacimiento de los trabajadores de la UNMSM 2015

		Lugar			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lima	276	81,7	81,7	81,7
	Otras provincias	62	18,3	18,3	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

## SEXO

La distribución según sexo: el 51.2% es de sexo femenino y el 48.8% es masculino. Cuadro 2.

Cuadro N° 02. Distribución de los trabajadores de la UNMSM 2015

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	173	51,2	51,2	51,2
	Masculino	165	48,8	48,8	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

## COLEGIO DE PROCEDENCIA

Del total encuestado, el 84.9 % ha estudiado en colegios estatales, en tanto que el 15.1% en colegios privados. Cuadro 3.

Cuadro N° 03. Estudios realizados según tipo de colegios de trabajadores de la UNMSM AÑO 2015

		Colegio de procedencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estatal	287	84,9	84,9	84,9
	Privado	51	15,1	15,1	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

## CAPACITACIÓN

### MIS JEFES SE PREOCUPAN EN CAPACITARME CONTINUAMENTE

Del total encuestado, solo el 19.5% ha manifestado que los jefes se preocupan por su capacitación, en tanto, el 81.5%, las otras alternativas. Cuadro 4.

Cuadro N° 04. Preocupación de los jefes por la capacitación de los trabajadores de la UNMSM 2015

		38. Los jefes se preocupan por capacitarme permanentemente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en Desacuerdo	49	14,5	14,5	14,5
	En Desacuerdo	88	26,0	26,0	40,5
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	135	39,9	39,9	80,5
	De Acuerdo	66	19,5	19,5	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### ES NORMAL QUE ME CAPACITE

Del total encuestado, el 39.9% ha manifestado que están de acuerdo y muy de acuerdo de que es normal que los jefes se preocupen por su capacitación, en tanto, el 60.1%, las otras alternativas. Cuadro 5.

Cuadro N° 05. Percepción de que es normal que el jefe capacite a los trabajadores de la UNMSM AÑO 2015

		39. Es normal que me capacite			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en Desacuerdo	28	8,3	8,3	8,3
	En Desacuerdo	146	43,2	43,2	51,5
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	29	8,6	8,6	60,1
	De Acuerdo	91	26,9	26,9	87,0
	Muy de Acuerdo	44	13,0	13,0	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### ME ESPECIALIZO EN MI ÁREA DE TRABAJO

Del total de encuestado, el 33.7% ha manifestado que se ha especializado en su área de trabajo, en tanto que el 66.3%, otras alternativas. Cuadro 6.

Cuadro N° 06. Capacitación según área de trabajo de los trabajadores de la UNMSM 2015

		40. Me especializo en mi área de trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en Desacuerdo	12	3,6	3,6	3,6
	En Desacuerdo	140	41,4	41,4	45,0
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	72	21,3	21,3	66,3
	De Acuerdo	110	32,5	32,5	98,8
	Muy de Acuerdo	4	1,2	1,2	100,0
	Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

**TENGO ESTUDIOS DE PREGRADO**

Según la encuesta, el 26% manifiesta que tiene estudio de pregrado y el 74% restante, otra alternativa. Cuadro 7.

Cuadro N° 07. Distribución según estudios de pregrado de trabajadores de la UNMSM Año 2015

41. Tengo estudios de pregrado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	114	33,7	33,7	33,7
En Desacuerdo	99	29,3	29,3	63,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	37	10,9	10,9	74,0
De Acuerdo	47	13,9	13,9	87,9
Muy de Acuerdo	41	12,1	12,1	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

**TENGO ESTUDIOS DE POSGRADO**

Del total encuestado, el 52.6% cuenta con estudios de posgrado y el 47.4%, otras alternativas. Cuadro 8.

Cuadro N° 08. Con nivel de estudios de posgrado de los trabajadores de la UNMSM 2015

41. Tengo estudios de pregrado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	41	12,1	12,1	12,1
En Desacuerdo	32	9,5	9,5	21,6
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	87	25,7	25,7	47,3
De Acuerdo	160	47,3	47,3	94,7
Muy de Acuerdo	18	5,3	5,3	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

**TENGO ESTUDIOS DE CÓMO MEJORAR LA CONDUCTA**

El 40.2% de los encuestados ha manifestado que tiene estudios de cómo mejorar la conducta, en tanto, 49.8%, otras alternativas. Cuadro 9.

Cuadro N° 09. Número de trabajadores con estudios para mejorar la conducta año 2015

41. Tengo estudios de pregrado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	20	5,9	5,9	5,9
En Desacuerdo	103	30,5	30,5	36,4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	79	23,4	23,4	59,8
De Acuerdo	118	34,9	34,9	94,7
Muy de Acuerdo	18	5,3	5,3	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

**HE REALIZADO ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Del total encuestado, el 48% ha manifestado que ha realizado estudios de psicología organizacional, en tanto, el 52% restante, otras alternativas. Cuadro 10.

Cuadro N° 10. Número de trabajadores con estudios de psicología organizacional año 2015

44. He hecho estudio de psicología organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	24	7,1	7,1	7,1
En Desacuerdo	71	21,0	21,0	28,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	81	24,0	24,0	52,1
De Acuerdo	154	45,6	45,6	97,6
Muy de Acuerdo	8	2,4	2,4	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

**HE ESTUDIADO CURSOS DE MANEJO DE PERSONAL**

El 44.4% de los encuestados manifestó que ha estudiado cursos de manejo de personal, en tanto que el 55.6%, otras alternativas. Cuadro 11.

Cuadro N° 11. Trabajadores de UNMSM con estudios en manejo de personal Año 2015.

45. He estudiado cursos de manejo de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	28	8,3	8,3	8,3
En Desacuerdo	69	20,4	20,4	28,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	91	26,9	26,9	55,6
De Acuerdo	132	39,1	39,1	94,7
Muy de Acuerdo	18	5,3	5,3	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### SE EVALÚAN LAS COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

Del total encuestado, el 28.4% ha manifestado que ha sido evaluado por competencias cognitivas, en tanto, el 71.6%, otras alternativas. Cuadro 12.

Cuadro N° 12. Trabajadores de la UNMSM con evaluación por competencias cognitivas 2015

45. He estudiado cursos de manejo de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	29	8,6	8,6	8,6
En Desacuerdo	76	22,5	22,5	31,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	137	40,5	40,5	71,6
De Acuerdo	79	23,4	23,4	95,0
Muy de Acuerdo	17	5,0	5,0	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### SE EVALÚAN LAS COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

El 20.4% de los trabajadores encuestados manifiesta que ha sido evaluado por competencia de eficacia personal, en tanto que el 79.6% manifiesta otras alternativas. Cuadro 13.

Cuadro N° 13. Trabajadores de la UNMSM evaluados por competencias de eficacia personal 2015

56. Se evalúan las competencias de eficacia personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	16	4,7	4,7	4,7
En Desacuerdo	105	31,1	31,1	35,8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	148	43,8	43,8	79,6
De Acuerdo	56	16,6	16,6	96,2
Muy de Acuerdo	13	3,8	3,8	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAMOS PERMITEN MEJORAR LA GESTIÓN

El 25.2% de los trabajadores encuestados manifestó que las actividades que realiza permite mejorar la gestión, en tanto, el 74.8% manifiesta otras alternativas. Cuadro 14.

Cuadro N° 14. Número de trabajadores de la UNMSM con actividades que permiten mejorar la gestión 2015

6. Las actividades que realizamos permiten mejorar la gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	97	28,7	28,7	28,7
En Desacuerdo	108	32,0	32,0	60,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	48	14,2	14,2	74,9
De Acuerdo	75	22,2	22,2	97,0
Muy de Acuerdo	10	3,0	3,0	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

#### CADA TRABAJADOR LLEVA A CABO SU FUNCIÓN

El 35.2% de los trabajadores encuestados manifestó que realiza sus funciones establecidas o asignadas, en tanto, el 64.8% manifiesta otras alternativas. Cuadro 15.

Cuadro N° 15. Número de trabajadores de UNMSM que cumplen su función 2015

10. Cada trabajador lleva a cabo su función

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	41	12,1	12,1	12,1
En Desacuerdo	128	37,9	37,9	50,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50	14,8	14,8	64,8
De Acuerdo	103	30,5	30,5	95,3
Muy de Acuerdo	16	4,7	4,7	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

#### EXISTE JERARQUÍA ENTRE CADA PUESTO LABORAL

El 9.8% de los trabajadores encuestados manifestó que existe jerarquía en cada puesto laboral, en tanto, el 90.2% manifiesta otras alternativas. Cuadro 16.

Cuadro N° 16. Número de trabajadores de la UNMSM que manifiestan la existencia de jerarquía laboral 2015

12. Existe jerarquía entre cada puesto laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	47	13,9	13,9	13,9
En Desacuerdo	156	46,2	46,2	60,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	102	30,2	30,2	90,2
De Acuerdo	25	7,4	7,4	97,6
Muy de Acuerdo	8	2,4	2,4	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### EXISTE UNA BUENA DIRECCIÓN EN LA UNIVERSIDAD

El 58.2% de los trabajadores encuestados manifestó que existe una buena dirección en la universidad, en tanto, el 41.8% manifiesta otras alternativas. Cuadro 17.

Cuadro N° 17. Número de trabajadores de UNMSM que manifiestan que hay buena dirección en la universidad año 2015

12. Existe jerarquía entre cada puesto laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	55	16,3	16,3	16,3
En Desacuerdo	86	25,4	25,4	41,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	109	32,2	32,2	74,0
De Acuerdo	88	26,0	26,0	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### LAS JEFATURAS LLEVAN A CABO ACTIVIDADES PARA CUMPLIR SUS FINES

El 27.5% del total encuestado considera que las jefaturas realizan las actividades para cumplir con los fines de la institución, en tanto que el 72.5% considera las otras alternativas. Cuadro 18.

Cuadro N° 18. Número de trabajadores de la UNMSM que considera que las jefaturas cumplen sus actividades para el cumplimiento de los fines 2015

14. Las jefaturas llevan a cabo actividades para cumplir con sus fines

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	25	7,4	7,4	7,4
En Desacuerdo	136	40,2	40,2	47,6
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	84	24,9	24,9	72,5
De Acuerdo	93	27,5	27,5	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### LA SUPERVISIÓN DEL TRABAJO ES PERMANENTE

Del total encuestado, el 16.3% ha manifestado que la supervisión del trabajo es permanente, en tanto que el 83.7% no lo considera como tal. Cuadro 19.

Cuadro N° 19. Número de trabajadores de la UNMSM que considera que la supervisión de trabajo es permanente año 2015

16. La supervisión de trabajo es permanente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	41	12,1	12,1	12,1
En Desacuerdo	154	45,6	45,6	57,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	88	26,0	26,0	83,7
De Acuerdo	51	15,1	15,1	98,8
Muy de Acuerdo	4	1,2	1,2	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### EXISTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Del total encuestado, el 13.9% ha considerado que existe supervisión de las actividades y funciones asignadas, en tanto, el 96.1% restante señala las otras alternativas. Cuadro 20.

Cuadro N° 20. Número de trabajadores de la UNMSM que consideran que hay supervisión y monitoreo de las actividades asignadas 2015

28. Existe supervisión y monitoreo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	41	12,1	12,1	12,1
En Desacuerdo	99	29,3	29,3	41,4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	151	44,7	44,7	86,1
De Acuerdo	47	13,9	13,9	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### SE EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL

Del total de encuestado, el 29.6% considera que se evalúa el desempeño laboral, en tanto que el 70.4% considera las otras alternativas. Cuadro 21.

Cuadro N° 21. Número de trabajadores de la UNMSM que consideran que se evalúa el desempeño laboral año 2015.

30. Se evalúa el desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en Desacuerdo	31	9,2	9,2	9,2
En Desacuerdo	94	27,8	27,8	37,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	113	33,4	33,4	70,4
De Acuerdo	100	29,6	29,6	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de setiembre 2015

### DISCUSIÓN

De acuerdo al resultado de la encuesta, el 81.7% del personal administrativo es de la provincia de Lima, 51.2% de sexo femenino y el 84.9% con estudios secundarios realizados en colegios estatales.

El proceso de aprendizaje continuo para optimizar la competitividad laboral del personal administrativo se logra a través de programas de capacitación en las áreas de su competencia. Sin embargo, es importante tener en consideración la percepción de los encuestados; donde el 19.5% considera que es una obligación del Jefe capacitar a sus trabajadores. Por otro lado, el 39.9% considera que es normal que el jefe se preocupe por la capacitación de los trabajadores.

También es interesante que un 33.7% manifieste haber realizado una especialización en su área

de trabajo, lo que conlleva afirmar, pese a la falta de capacitación masiva, que se puede percibir que hay una tendencia hacia la capacitación y mejora de la competitividad laboral.

Esto podemos comprobar donde aproximadamente un 30% del total encuestado manifiesta si se evalúa el desempeño laboral. Esto se puede superar con un programa de capacitación masiva de este grupo de trabajadores administrativos.

### CONCLUSIONES

1. Las competencias laborales son especialmente importantes en directivos y líderes de organizaciones, para lograr con efectividad las metas que se propongan.
2. Las personas poseen un conocimiento interno de sus propias competencias y cómo estas se manifiestan en sus actuaciones, son identificadas por los actores que le son cercanos.
3. Conviene que las diferentes unidades académicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos sean lideradas por personas que estén dispuestas a emprender cambios y a presentar innovaciones.
4. El personal administrativo de la UNMSM considera que no está siendo capacitado eficientemente.
5. El personal administrativo de la UNSMM considera que no existe un seguimiento y evaluación de su desempeño.
6. El personal administrativo de la UNMSM considera que no existe liderazgo adecuado en la dirección de la institución.
7. Es necesario la implementación de un programa de capacitación continua para el personal administrativo de la UNMSM.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLENATO PRIETO G. (2005) Trabajo en equipo. Dinámica y participación de los grupos. México. Pirámide.
- BLAKE, O. (2005).La Capacitación. Ed. Macchi, Buenos Aires.
- DAVENPORT, Thomas R y PRUSACK, Laurence. (2001) Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires. Prentice Hall.

- DAVID F. R. (2003) Conceptos de administración estratégica. 9° Edición. México. Pearson.
- DESSLER G., Varela R. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. 2ª Ed. México D.F.: Pearson Education de México.
- DOWLING J., (1982) Cómo desarrollar un programa de Capacitación y Entrenamiento. 3ra. edición, México: Editorial Interamericana.
- HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ S. (2002) Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México, McGraw Hill.
- FLUXÀ, José María. (2002) Gestionar el Saber en la Universidad. En: Aprender para el futuro, Documentos de un debate. Madrid Fundación Santillana.
- GRADOS ESPINOZA; Jaime A. (2007); Capacitación y Desarrollo Personal. Ed. Trillas, México.
- McGEHEE, William; THAYER, Paul W. (1992) Capacitación: adiestramiento y formación profesional. México, D.F; LIMUSA.
- MUSTAFFÁ, Jorge (1976). Capacitación de personal en la banca de fomento. Lima: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo.
- PAIN, Abraham (1990) ¿Cómo realizar un proyecto de capacitación? Ed. Granica. Buenos Aires.
- REZA TROCINO J.C-. (2002) El ABC del instructor. México, Panorama.
- PORTER, Michael (2008). Ventaja competitiva de las naciones. Décimo quinta Edición. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A
- TISSEN, René y Otros (2000). El valor del Conocimiento. Finantial Times Prentice.
- VARGAS ZÚÑIGA F. (2004) Competencias clave y aprendizaje permanente. Montevideo. CINTERFOR.