



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

La gestión del talento humano por competencias en los cargos administrativos de la administración central para el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Lucía Fernanda Palmira CASTILLO ARIAS

ASESOR

Dr. Máximo Alfredo UGARTE VEGA CENTENO

Lima, Perú

2019

DEDICATORIA

A mis padres (Jesús y Vicky) y a mi hermana
(Lorena de Jesús) que son mi todo.

A Coquí León quien en vida siempre confió en
mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi eterno guía.

A mi asesor Máximo A. Ugarte Vega Centeno
y los docentes de la FCA UNMSM que me
apoyaron para el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PARTE PRELIMINAR	
Carátula	1
Índice general	4
Lista de tablas	6
Lista de gráficos	9
Resumen	11
Abstract	13
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Situación Problemática	15
1.2. Formulación del Problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3. Justificación teórica	20
1.4. Justificación práctica	20
1.5. Delimitación de la investigación	21
1.6. Objetivos	22
1.6.1. Objetivo general	22
1.6.2. Objetivos específicos	22
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación	23
2.2. Antecedentes de investigación	25
2.3. Bases Teóricas	31
2.3.1 Gestión del Talento Humano por Competencias	31
2.3.1.1 Gestión del Talento Humano	35
2.3.1.2 Gestión por Competencias	42
2.3.2 Desarrollo Organizacional en la Universidad	58
2.3.3 Gestión Universitaria	69
2.3.4 Universidad Nacional Mayor de San Marcos	75
2.4. Marcos conceptuales	87

CAPÍTULO 3: HIPOTESIS Y VARIABLES	90
3.1. Hipótesis	90
3.1.1. Hipótesis general	90
3.1.2. Hipótesis específicas	90
3.2. Identificación de las variables	90
3.3. Operacionalización de las variables	91
3.4. Matriz de consistencia	94
CAPITULO 4: METODOLOGÍA	96
4.1. Tipo de investigación	96
4.2. Diseño de investigación	97
4.3. Unidad de análisis	97
4.4. Población de estudio	97
4.5. Tamaño de la muestra	98
4.6. Selección de la muestra	99
4.7. Método y técnicas de recolección de datos	101
4.8. Análisis e interpretación de la información	102
CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	107
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	107
5.2. Pruebas de hipótesis	111
5.3. Presentación de resultados	115
CAPITULO 6: IMPACTOS	164
6.1. Propuesta para la solución del problema	164
6.2. Costos de implementación de la propuesta	168
6.3. Beneficios que aporta la propuesta	169
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	174
REFERENCIAS ELECTRONICAS	177
ANEXOS	180

LISTA DE TABLAS

Nro.		Pág.
1	Competencias Laborales Generales	52
2	Cargos y Funciones Rector	78
3	Cargos y Funciones Vicerrector	79
4	Cargos y Funciones Secretario General	80
5	Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo I	81
6	Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo II	82
7	Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo III	83
8	Cargos y Funciones Tesorero General	84
9	Variable Independiente (X)	92
10	Variable Dependiente (Y)	93
11	Resumen del personal administrativo y obrero, según dependencia orgánica. Año: 2015	98
12	Selección de la muestra	100
13	Resumen de procesamiento de casos	103
14	Estadísticas de fiabilidad	103
15	Estadísticas de total de elementos	103
16	Tabla cruzada hipótesis general	112
17	Prueba chi-cuadrado hipótesis general	113
18	Tabla cruzada hipótesis específica 1	113
19	Prueba chi-cuadrado hipótesis específica 1	114
20	Tabla cruzada hipótesis específica 2	114
21	Prueba de chi-cuadrado hipótesis específica 2	115
22	Distribución de frecuencias porcentuales según Condiciones para la evaluación de personal	116
23	Distribución de frecuencias porcentuales según Motivación y Guía	117
24	Distribución de frecuencias porcentuales según Atención de las necesidades del personal	118
25	Distribución de frecuencias porcentuales según Monitoreo y evaluación de desempeño	119
26	Distribución de frecuencias porcentuales según Reconocimiento y definición de problemas	120
27	Distribución de frecuencias porcentuales según Perfil de Actividades	121
28	Distribución de frecuencias porcentuales según Relación de calidad laboral	122
29	Distribución de frecuencias porcentuales según Apoyo y recursos para el éxito de las labores	123
30	Distribución de frecuencias porcentuales según Dirección y responsabilidad de las labores administrativas	124
31	Distribución de frecuencias porcentuales según Dirección de las unidades de producción	125
32	Distribución de frecuencias porcentuales según Vivencia de Valores institucionales	126

33	Distribución de frecuencias porcentuales según Canales de comunicación	127
34	Distribución de frecuencias porcentuales según Información objetiva de logros y necesidades	128
35	Distribución de frecuencias porcentuales según Niveles de trabajo	129
36	Distribución de frecuencias porcentuales según Desarrollo cultural, social y económico	130
37	Distribución de frecuencias porcentuales según Gestión de calidad	131
38	Distribución de frecuencias porcentuales según Evaluación constante	132
39	Distribución de frecuencias porcentuales según Eficiencia de las labores	133
40	Distribución de frecuencias porcentuales según Diagnóstico de competencias	134
41	Distribución de frecuencias porcentuales según Liderazgo y gestión de cambio	135
42	Distribución de frecuencias porcentuales según Comunicación con los colaboradores	136
43	Distribución de frecuencias porcentuales según Manejo de la información	137
44	Distribución de frecuencias porcentuales según Gestión de conflictos	138
45	Distribución de frecuencias porcentuales según Participación para el desarrollo educativo	139
46	Distribución de frecuencias porcentuales según Desempeño por capacidades	140
47	Distribución de frecuencias porcentuales según Generación de soluciones en oficina	141
48	Distribución de frecuencias porcentuales según Gestión por resultados	142
49	Distribución de frecuencias porcentuales según Solución de problemas	143
50	Distribución de frecuencias porcentuales según Competencias Generales	144
51	Distribución de frecuencias porcentuales según Nivel de capacitación	145
52	Distribución de frecuencias porcentuales según Flexibilidad y adaptabilidad	146
53	Distribución de frecuencias porcentuales según Generación de alternativas para la mejora continua	147
54	Distribución de frecuencias porcentuales según Formulación de ventajas estratégicas	148
55	Distribución de frecuencias porcentuales según Diseño y desarrollo e ideas	149
56	Distribución de frecuencias porcentuales según Desarrollo estratégico y valor agregado	150
57	Distribución de frecuencias porcentuales según Dirección del plan estratégico y optimización de recursos	151

58	Distribución de frecuencias porcentuales según Disposición de Acciones orientadas a la Mejora de Procesos	152
59	Distribución de frecuencias porcentuales según Actitud e iniciativa ante los cambios	153
60	Distribución de frecuencias porcentuales según Control de emociones y acción apropiada	154
61	Distribución de frecuencias porcentuales según Experiencia y desempeño de funciones	155
62	Distribución de frecuencias porcentuales según Oportunidades de Desarrollo Personal	156
63	Distribución de frecuencias porcentuales según Identificación de acciones para alcanzar metas	157
64	Distribución de frecuencias porcentuales según Primacía del Bien Colectivo	158
65	Distribución de frecuencias porcentuales según Responsabilidad Profesional y Ética	159
66	¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad?	160
67	Costo de implementación	168

LISTA DE GRÁFICOS

Nro.		Pág.
1	Modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias	34
2	Modelo del Iceberg	47
3	Disciplinas que intervienen en el campo de CO	68
4	Tránsito de Entidades al Régimen del Servicio Civil	74
5	Aprobación de Competencias Específicas Gerenciales	87
6	Gráfico de barras según Condiciones para la evaluación de personal	116
7	Gráfico de barras según Motivación y Guía	117
8	Gráfico de barras según Atención de las necesidades del personal	119
9	Gráfico de barras según Monitoreo y evaluación de desempeño	120
10	Gráfico de barras según Reconocimiento y definición de problemas	121
11	Gráfico de barras según Perfil de Actividades	122
12	Gráfico de barras según Relación de calidad laboral	123
13	Gráfico de barras según Apoyo y recursos para el éxito de las labores	124
14	Gráfico de barras según Dirección y responsabilidad de las labores administrativas	125
15	Gráfico de barras según Dirección de las unidades de producción	126
16	Gráfico de barras según Vivencia de Valores institucionales	127
17	Gráfico de barras según Canales de comunicación	128
18	Gráfico de barras según Información objetiva de logros y necesidades	129
19	Gráfico de barras según Niveles de trabajo	130
20	Gráfico de barras según Desarrollo cultural, social y económico	131
21	Gráfico de barras según Gestión de calidad	132
22	Gráfico de barras según Evaluación constante	133
23	Gráfico de barras según Eficiencia de las labores	134
24	Gráfico de barras según Diagnóstico de competencias	135
25	Gráfico de barras según Liderazgo y gestión de cambio	136
26	Gráfico de barras según Comunicación con los colaboradores	137
27	Gráfico de barras según Manejo de la información	138
28	Gráfico de barras según Gestión de conflictos	139
29	Gráfico de barras según Participación para el desarrollo educativo	140
30	Gráfico de barras según Desempeño por capacidades	141
31	Gráfico de barras según Generación de soluciones en oficina	142
32	Gráfico de barras según Gestión por resultados	143
33	Gráfico de barras según Solución de problemas	144

34	Gráfico de barras según Competencias Generales	145
35	Gráfico de barras según Nivel de capacitación	146
36	Gráfico de barras según Flexibilidad y adaptabilidad	147
37	Gráfico de barras según Generación de alternativas para la mejora continua	148
38	Gráfico de barras según Formulación de ventajas estratégicas	149
39	Gráfico de barras según Diseño y desarrollo e ideas	150
40	Gráfico de barras según Desarrollo estratégico y valor agregado	151
41	Gráfico de barras según Dirección del plan estratégico y optimización de recursos	152
42	Gráfico de barras según Disposición de Acciones orientadas a la Mejora de Procesos	153
43	Gráfico de barras según Actitud e iniciativa ante los cambios	154
44	Gráfico de barras según Control de emociones y acción apropiada	155
45	Gráfico de barras según Experiencia y desempeño de funciones	156
46	Gráfico de barras según Oportunidades de Desarrollo Personal	157
47	Gráfico de barras según Identificación de acciones para alcanzar metas	158
48	Gráfico de barras según Primacía del Bien Colectivo	159
49	Gráfico de barras según Responsabilidad Profesional y Ética	160
50	Gráfico circular según ¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad?	163

RESUMEN

La Universidad como fin principal, está encaminada a la alineación y preparación de los nuevos profesionales, impulsando a ello el avance tecnológico y la investigación para dar solución a los problemas de la población; una muestra clara son las figuras notables que han conseguido influir en campos de estudio como la medicina, física, literatura, entre otros; para que esto pueda suceder se requiere que sea gestionada por personas con competencias gerenciales específicas que desarrollen la universidad bajo conceptos de competitividad.

La presente investigación tiene por objetivo una propuesta de mejora de la gestión del talento humano bajo un enfoque de competencias para los ejecutivos que desempeñan cargos administrativos en la Administración Central, de tal manera que permita desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América.

La investigación tiene el carácter descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y se aplicó a una muestra de 296 trabajadores administrativo, seleccionado mediante muestreo probabilístico estratificado. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de escalamiento tipo Likert, los resultados fueron sometidos a validez y confiabilidad. Los datos fueron procesados mediante análisis estadísticos descriptivos.

El resultado arrojado de esta investigación nos describe que la Administración Central no ha establecido claramente parámetros para la selección de cargos administrativos en el cual se defina el perfil adecuado y al mismo tiempo garantice un buen desempeño de este en el desarrollo de sus funciones.

Se aborda el problema en base a teorías que pronuncian y apoyan la aplicación de gestión por competencias para que sea posible nuestra hipótesis general “El mejoramiento de la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la administración central,

permite desarrollo organizacional en la UNMSM”, siempre que se aplique el proceso metodológico propuesto.

PALABRAS CLAVES: gestión del talento humano, gestión por competencias, competencias gerenciales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

ABSTRACT

The University, as its main objective, is oriented to the training and training of new professionals, stimulating technological progress and research, to solve the problems of the population, a clear example of this are the great notable figures who have managed to influence Fields such as medicine, physics, literature, etc ... For this it is required that it be directed by people with specific managerial competences that develop the university under concepts of competitiveness.

The present research aims at a proposal to improve the management of human talent under a competency approach for executives who hold administrative positions in the Central Administration, in such a way as to allow organizational development at the National University of San Marcos, Dean from America.

The investigation has the descriptive character – correlational, non experimental design and was applied to a sample of 296 administrative workers, selected by stratified probabilistic sampling. For data collection, a Likert-type escalation questionnaire was applied, the results were subjected to validity and reliability. The data was processed by descriptive statistical analysis.

The result of this investigation tells us that in the central administration has not clearly established parameters for the selection of administrative positions in which the appropriate profile is defined and at the same time guarantees a good performance of this in the performance of its functions.

The problem is addressed on the basis of theories that express and support the application of management by competencies so that our general hypothesis is possible. "The improvement of the human talent management, based on competencies in the administrative positions of the central administration, allows organizational development In the UNMSM ", provided that the proposed methodological process is applied.

KEY WORDS: human talent management, competency management, managerial competencies, San Marcos National University

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Hoy en día se torna cada vez más evidente como diferentes tipos de organizaciones tanto públicas como privadas están acogiendo modelos de gestión de talento humano por competencia con el fin de integrar efectivamente sus estrategias competitivas, de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de talento humano. Al respecto podemos mencionar

...son múltiples las recomendaciones de estudiosos organizacionales que indican que las tendencias organizativas exitosas sobrepasan visiones ahistóricas, descontextualizadas y estáticas, observables en estudios de dependencias y procedimientos rígidos y universales, validados en la época de la industrialización, o a la simple inversión en paquetes tecnológicos generalizados en el mercado, que llevaron a la clonación de empresas eliminando las diferencias comparativas entre ellas; lo que invita a pensar en el desarrollo y el despliegue de competencias como una alternativa diferencial e integradora. El modelo es elegido en reconocimiento a su aporte a la racionalidad organizacional, como opción instrumental y metodológica para garantizar flexibilidad y dinamismo, con herramientas que faciliten la regulación del aporte y compromiso de las personas, identificadas como corresponsables de la suerte de la firma de la que hacen parte, a partir de su desempeño cotidiano. La propuesta de competencias favorece la identificación sistémica del escenario con el que interactúa la organización, permitiendo un fortalecimiento de la comprensión de los escenarios involucrados, orientando de esta manera gestiones estratégicas integrales en todo nivel. (Rodríguez, 2015) (Benavides, 2002, pág. 63)

La tendencia a nivel mundial está surgiendo la necesidad de las organizaciones en centrar sus estrategias buscando competitividad a través de métodos de gestión orientados al talento humano, generando sinergia entre el sector organizacional, el sector educativo y el colaborador.

En cuanto al sector educativo, la universidad peruana sigue atravesando a través del tiempo cambios organizacionales, reaccionando ante las circunstancias o coyunturas en vez de anticiparlas actuando proactivamente,

lo cual genera distorsiones en el clima organizacional, intervenciones políticas, alteraciones y contrariedades. El cambio a nivel social, el crecimiento increíble, la variación del tipo de demanda en los servicios formativos, el cambio de infraestructuras institucionales y la innovación de la tecnología hacen más ardua el desarrollo de la gestión universitaria.

La gestión universitaria es un término que viene aplicándose recientemente; antes de las reformas solo se hablaba de la autoridad universitaria, lo que en su época era crisis, conflictos de gobierno interno este último que sigue inquietando más que todo a las universidades públicas. El gestionar adecuadamente los recursos de las universidades sean por recursos propios u ordinarios es la verdadera labor de los altos cargos administrativos.

Delgado (2002) afirma:

En términos generales, una buena gestión significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales; al decir recursos tengo en mente todos: alumnos, docentes y no docentes. Quienes tienen la responsabilidad de conducir la universidad deben aprender el cómo y el porqué de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Una nueva forma de gestionar las universidades deben responder a los retos que tienen hoy planteados. Si se apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones es imprescindible apostar por equipos que realicen su gestión con agilidad, eficacia y responsabilidad. (pág. 87)

El estilo de trabajo del equipo de gestión en las universidades tiene una incidencia directa con el desarrollo organizacional, ya que de la forma como estos gestionen depende el buen clima organizacional, asegurando el desempeño de las funciones del personal y por ende la consecución de los objetivos de la institución.

El desarrollo organizacional (DO) es una acción de cambio planificado que comprende a la organización en general. A largo plazo es un programa formativo enfocado en optimizar la solución de problemas y transformación de una organización a través de una administración apoyada en la colaboración y la efectividad de la cultura organizacional, con refuerzo de agentes de

cambio, y el desarrollo de la teoría - la tecnología definidos al estudio del comportamiento organizacional. Los aspectos administrativos como revitalización, modernización, aceleración y la innovación de las organizaciones son la base del desarrollo organizacional. Uno de los autores del DO, Gardner se refirió a la auto renovación organizacional como punto preciso para impedir la declinación empresarial, recobrando la energía, la creatividad y la innovación, priorizando la flexibilidad, la adaptabilidad, y creando contextos que promuevan la estimulación particular, el progreso y la realización de todos los implicados a nivel organizacional.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) es una institución educativa pública orientada a la excelencia y al liderazgo en el ambiente universitario. Como tal, las personas que conforman su estructura administrativa, deben estar identificados con los objetivos institucionales y sobre todo estar preparados para enfrentar los cambios constantes que exige la gestión universitaria. El reto de la excelencia requiere de personas comprometidas, identificadas e idóneas con niveles de competencias que permitan desarrollo organizacional, brindar servicio de calidad y contribuir eficientemente al cumplimiento de la misión de la universidad.

Es por ello; que se debería fomentar en la UNMSM, el desarrollo de conocimiento a los colaboradores que ejerzan cargos administrativos, a través de programas de capacitación y desarrollo integral para su crecimiento personal y profesional; así mejorar ciertas deficiencias administrativas como la demora de trámites administrativos, el desconocimiento de las funciones y tareas, ejecución de presupuesto, desarrollo de proyectos de inversión universitaria y lograr la mejor toma de decisiones. Si el equipo de gestión no cuenta con los conocimientos necesarios, no podrán desarrollarse completamente, ni acoplarse a la sociedad del conocimiento lo cual involucra inadecuada gestión y un desarrollo invalorable para el progreso del país.

Para que exista en la UNMSM un adecuado desarrollo organizacional, esta debe contar con elementos esenciales en cualquier de sus actividades, tales como la orientación a largo plazo, generación de esfuerzos para obtener

mayor eficacia de toda la organización, por último, desarrollo en conjunto de la gestión administrativa - académica para la administración adecuada de la universidad.

Ante lo antes escrito, es preciso a manera de enriquecer la actual implementación del manual de perfiles de puesto de la ley del servicio civil, la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias en los cargos administrativos en la Administración Central de la UNMSM que permita mejorar la eficiencia, establecer una gestión de calidad basada en competencias respondiendo a las nuevas exigencias de la sociedad, alineados al logro de objetivos institucionales.

En la actualidad, la gestión del talento humano en las organizaciones implementa modelos de gestión por competencias que facilitan medir, desarrollar y vigorizar los conocimientos, destrezas y cualidades determinadas para cada perfil del puesto, ordenando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para lograr los resultados de la organización e individuales. Es por eso que se considera relevante implementar un modelo, el cual tenga de base los beneficios que recibe una institución al efectuar mecanismos que constituyen buenas prácticas globales en recursos humanos, como lo es un modelo de gestión por competencias. Tal es el caso de estudio donde se propone la necesidad de un modelo de gestión basado en competencias en una universidad de Lima Metropolitana llegando a que la implementación de este modelo ofrecerá a la universidad beneficios tales como:

a) la formación basada en competencias favorece los procesos de aprendizaje, la implementación de programas de capacitación pertinentes y flexibles, y una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos..., b) ...el enfoque de competencias describe conductas en el ámbito laboral, el personal administrativo y docente reconocerá más fácilmente lo que se espera de ellos y podrá contribuir mejor a las metas de la universidad, c) ... el enfoque aclara notablemente de la selección del personal, el cual puede apoyarse ya no solo sobre los grados académicos, sino también sobre las capacidades demostradas... y finalmente, mejorar la precisión para determinar el nivel de ajuste y potencial de una persona para

diferentes trabajos, de tal forma que los planes de desarrollo puedan relacionarse mejor con las áreas donde realmente se necesita, tal como se puede corroborar en los estudios que sobre la materia ha desarrollado Alles (2009), en los que da cuenta de la importancia de los programas de desarrollo de las personas bajo el modelo de competencias y su relevancia para el crecimiento y continuidad de las organizaciones. (Rodríguez, 2015, pág. 358)

Dentro de su plan estratégico la UNMSM se enuncia literalmente como; “la Universidad del Perú referente nacional e internacional en educación de calidad; basada en investigación humanística, científica y tecnológica, con excelencia académica; comprometida con el desarrollo humano sostenible; líder en la promoción de la creación cultural y artística”, debido al enunciado se considera oportuno y apreciable plasmar el estudio de investigación dentro de la gestión administrativa sin desvincular la gestión académica en los perfiles de los cargos administrativos de la Administración Central, con ello se propone un cambio en la gestión del talento humano basado en competencias, apoyando de esta manera el desarrollo organizacional de la Universidad emblemática del Perú a fin de no correr el riesgo de perder credibilidad en la sociedad.

1.2. Formulación del Problema

Observando la realidad administrativa en la universidad se planteó la siguiente pregunta de investigación.

1.2.1. Problema General

¿De qué forma contribuye la gestión del talento humano por competencia para ocupar cargos administrativos de tal manera que genere desarrollo organizacional en la UNMSM?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera las personas con competencias gerenciales en los cargos administrativos de la administración central inciden en el desarrollo organizacional de la UNMSM?
- ¿Se ha identificado el tipo de perfil del personal de la administración central que incide al desarrollo organizacional de la UNMSM?
- ¿Cómo el cumplimiento del modelo de gestión del talento humano por competencias de los cargos administrativos de la administración central incide en el desarrollo organizacional en la UNMSM?

1.3. Justificación teórica

Lo que busca esta investigación responde a esta tendencia, ya que tiene a fin proponer una implementación de gestión del talento humano por competencias en el que se analizará perfiles de los cargos administrativos desde la perspectiva de competencias a fin de determinar sus efectos y la relación que mejorará la eficiencia y eficacia administrativa.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación pretende desarrollar un estudio que sirva a futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano por competencias en la UNMSM, proponiendo la aplicación de una gestión administrativa bajo el modelo de competencias aplicado a los perfiles de los cargos administrativos en las dependencias de la Administración Central y finalmente recomendar las acciones eficaces a seguir como resultado de este presente estudio de investigación.

1.4. Justificación práctica

Desde un punto de vista práctico pretende proponer en la cultura organizacional de la UNMSM el concepto de gestión del talento humano por competencias y contribuir con la estructura de los perfiles para procesos futuros del área de talento humano en cuanto a los cargos administrativos de la Administración Central a fin de mejorar la calidad de la gestión.

La buena aplicación de los instrumentos de investigación utilizados, permitirá comprobar la validez de las hipótesis formuladas en este estudio.

Es necesario dentro del rol administrativo, los directivos deban contar con perfiles administrativos ajustados tanto a competencias cardinales (habilidades) y gerenciales para que el desarrollo de sus funciones sea favorable en la gestión de la universidad logrando la mejor toma de decisiones para la comunidad universitaria.

Bajo la responsabilidad del equipo de gestión de la Administración Central - UNMSM, esta transferir compromiso, disciplina y seguridad a los colaboradores a su cargo y así poder generar un adecuado clima organizacional donde todos los involucrados sientan el compromiso con el éxito de la universidad y de ellos mismos.

Si se quiere que la UNMSM permanezca vigente ante los continuos cambios; dentro su marco administrativo y académico deberá desarrollar gestión por competencias para que las personas que ocupen cargos administrativos amplíen sus competencias y así puedan crear oportunidades para el personal administrativo y la satisfacción de estos, es incuestionable que la forma de trabajo del jefe hace agradable o desagradable la permanencia del empleado, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar la mejoría de la productividad, que ayuden a la mejora continua de la organización. Dentro de esta investigación se podrá encontrar recomendaciones a lo antes expuesto.

1.5. Delimitación de la Investigación:

Espacial: la distribución de la investigación ha sido esbozada para aplicarse en la gestión administrativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Para tal efecto se considera a cargos administrativos a las autoridades y personal administrativo de la Administración Central.

Temporal: el estudio de investigación se viene efectuando desde el año 2014 a la fecha.

Demográfica: está determinada por el perfil de los cargos administrativos (autoridades, directores y jefes) en la gestión administrativa de la Administración Central UNMSM.

Social: el estudio ha sido trabajado y precisado a las competencias necesarias para ocupar cargos administrativos dentro de la UNMSM, ya que el problema asiente sobre la sociedad.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Mejorar la gestión de talento humano basada en competencias para los cargos administrativos de la administración central; que permitan desarrollo organizacional en la UNMSM.

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar las principales competencias para ocupar cargos administrativos en la Administración Central de la UNMSM.
- Proponer los perfiles según las competencias identificadas (conducción de personas, empowerment, liderazgo ejecutivo, visión estratégica, liderar con ejemplo) para ocupar cargos administrativos en la Administración Central de la UNMSM.
- Analizar que el modelo de gestión del talento humano por competencias en los cargos administrativos de la Administración Central incide en el desarrollo organizacional de la UNMSM.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

El campo de la filosofía engloba en términos teóricos la forma constante de la existencia del ser humano, el conocimiento y sus características. La existencia del ser humano en gran parte son las acciones que realiza mediante las organizaciones, dentro de este concepto esta la presente investigación que intenta explicar la mejor manera de utilizar una metodología para que se indique que la teoría de la gestión del talento humano por competencias da resultados estratégicos. En el desarrollo diario de las actividades organizacionales con prácticas de gestión ejecutadas de buena manera, solo se busca resultados exitosos.

Debido a la complejidad y los retos de las organizaciones y la dinámica social, nacen nuevos planteamientos teóricos – prácticos dentro del contexto de la administración, los cuales pretenden reducir la complejidad a un solo mecanismo que pueda aclarar todo. A esto; a manera general según la epistemología se observa que las actividades organizacionales y de manera particular este estudio de investigación se hayan dentro de las características del pragmatismo dado que “su verdad consiste en la congruencia de los pensamientos con los fines prácticos del hombre, en que aquellos resulten útiles y provechosos para la conducta practica de este”, en términos administrativos busca soluciones tangibles, útiles y eficaces para el desarrollo organizacional en la UNMSM.

Esta mención tiene el alcance de las teorías de Taylor en cuanto a administración científica, citado por Chiavenato (2006):

La organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: la *ciencia de la administración*. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyo a que se abórdese de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (...), de establecer estándares

precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal – aun el de dirección – e instalar una oficina de planeación, en resumen, asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización. (pág. 50)

Asimismo, para Henri Fayol creador de la teórica clásica de la administración, citado por Chiavenato (2006):

Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la teoría clásica, que concibe la organización en cuanto a estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas. La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien. La jerarquía (...) se fundamenta en el *principio de unidad de mando*, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior. (pág. 74)

Siguiendo la línea del enfoque clásico, jerarquía; hoy en día se le conoce también como cuerpo gerencial. Según Barrera, citado por Hernández (2005):

La formación de los gerentes requiere entonces de la participación y actuación de criterios transdisciplinarios Barrera (1999), aludiendo así a la actitud profesional mediante la cual se propicia la reflexión desde distintos puntos de vista, tal como la participación y cooperación de profesionales de diferentes disciplinas para proporcionar al gerente conocimientos que le permitan responder a las necesidades de determinado momento, interactuando en los diversos equipos de trabajo y fortaleciendo a la organización mediante la confección de tejidos o redes de cooperación teniendo como norte el alcance de los objetivos corporativos. (pág. 7)

Desde Frederick Taylor hasta la actualidad, la formación en contextos gerenciales ha tenido cambios significativos y graduales, de manera que se han ido efectuando teorías y nuevos conceptos que han hecho posible prosperar en las teorías científicas hacia las redes de cooperación interorganizacional. La epistemología de la gerencia se desarrolla a partir de

consecuencias de conjunto de fenómenos y métodos de administración economía, política, social, cultural, educativa, etc., las cuales alteran la manera en que las funciones de las organizaciones se muestran ya sea por la severidad de las estructuras que abordan las diferentes áreas del conocimiento, que resultan incapaces de acoger las inseguridades procedentes de los constantes cambios que muchas veces dificultan los procesos en vez de facilitarlos.

2.2 Antecedentes de investigación

El carácter de la gestión del talento humano por competencias para cargos administrativos en las universidades y/o en otros sectores, ha sido abordado por diversas investigaciones, instituciones de consultoría. Sobre ello, estas investigaciones a criterio nuestro hemos priorizado los siguientes:

2.2.1. Investigaciones Nacionales

Valencia Pomareda P. (2008), en su tesis para optar el grado de magister en administración titulada “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral”, tuvo como objetivo general determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la DGA de la UNMSM, para lograrlo utilizó tres instrumentos de investigación: cuestionarios de estilos gerenciales y laborales, guía de entrevistas y de análisis documental. Las encuestas y entrevistas se realizaron a una muestra de 242 servidores públicos de las 5 dependencias, dependientes de la Dirección General de la UNMSM. Este estudio llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Se aceptaron las tres hipótesis: Hip. Gral. al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la universidad, entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Hip. Específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central la universidad,

determinando que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo, por último, se aprobó la Hip. Especifica 1 al probarse que existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la universidad, significando que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM. Se recomienda: difundir los resultados de esta investigación a nivel de DGA - UNMSM para que tanto líderes como colaboradores adquieran conocimiento de la importancia. Capacitar a los jefes de la DGA UNMSM en el tema de estilos de liderazgo consultivo y participativo y sus indicadores de gestión a fin de promover un clima de trabajo positivo, participativo y motivado. Desarrollar estrategias para el desarrollo de la satisfacción laboral a nivel de las diferentes dependencias de la DGA UNMSM manejando adecuadamente tanto los estilos como la gestión de la motivación.

Tito Humani P. (2012) en su tesis para optar el grado de doctor en ciencias administrativas titulada “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, tuvo como propósito manifestar que una buena gestión en el sector de confección de calzado, establecida por competencias de el grupo de colaboradores, permite realzar en forma continuada, sus niveles de productividad laboral, para ello se apoyo en instrumentos de investigación como la guía de encuestas, de entrevistas, observación directa; las encuestas y entrevistas se realizaron a una muestra de 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de calzado. El estudio concluyo y recomendó lo siguiente:

Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Hay una carencia significativa de la mano de obra técnica y calificada. Cuando el sector se deprime, como ocurrió algunos años atrás, por las importaciones

chinas, los operarios que ya tenían cierto nivel de especialización, terminaron saliéndose del sector, para irse a otros sectores, porque las empresas comenzaron a cerrar y las remuneraciones a disminuir. Ni el Estado ni el sector privado están trabajando, ni tienen previsto hacerlo en el plazo inmediato y mediato, impulsar el proceso de Certificación de las Competencias Laborales dirigido a los operarios y técnicos que laboran en el sector confección de calzado. Los resultados de la investigación demuestran que hay operarios y técnicos muy calificados, que se hicieron como tal, por los años que llevan trabajando en el sector.

Se recomienda: implantar el modelo de gestión por competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral. Como este es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y destreza, y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores. Impulsar la creación del Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialidades afines (IFOTCAA). Los esfuerzos que viene desplegando, tanto el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal), como el Instituto Peruano del Calzado y Afines de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), son insuficientes para formar cuadros de operarios y técnicos especialistas en la confección de calzado. El IFOTCAA, debe ser un centro de formación técnica, reconocida por el Ministerio de Educación, dirigida a captar jóvenes egresados de la educación básica regular (secundaria). Asimismo, crear el IFOTCAA, para formar cuadros técnicos en la confección de calzado, de la misma forma, también se hace necesario impulsar la cualificación de los directivos y/o propietarios de tales empresas, en temas de gerencia empresarial.

Uribe Hurtado, V. (2010) en su tesis para optar el grado de doctor en educación titulada “Estrategia de capacitación y desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres”, tuvo como principal objetivo determinar si existe relación entre la

estrategia de capacitación y el desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo de la USMP – 2008, para el desarrollo de la investigación se recabaron datos, en cada uno de los cursos de capacitación, mediante la utilización de registros de asistencia y evaluación. En dicho registro se realizó un control continuo de la asistencia de los participantes, así como de las notas obtenidas en cada uno de los rubros utilizados para la evaluación según tipo de curso. La aplicación del instrumento se aplicó a una muestra de 269 empleados de la USMP. Como conclusiones y recomendaciones se determinó lo siguiente:

El aprendizaje depende en una parte muy importante del entorno educativo, es decir de la estrategia didáctica que se emplee para lograr los resultados establecidos. El empleado es una persona adulta con determinados factores que condicionan las acciones de capacitación, el ignorarlas o desestimarlas, puede hacer fracasar los resultados del programa. El concepto de universidad corporativa trasmite el carácter de objetivo global y organizacional que posee la capacitación y además refuerza el concepto de aprendizaje en aquello que le es clave y prioritario a la empresa.

Se recomienda: como es una buena estrategia definir a la universidad como universidad corporativa, que requiere la definición previa de competencias claves que formen parte de la cultura organizacional y que todos los empleados las perciban como esenciales para el éxito organizacional. Esto presupone un período de sensibilización y motivación profunda. La oferta de capacitación debe ser variada y debe entusiasmar al trabajador, que debe ver en ella una posibilidad de mejora continua, desarrollo personal, profesional y mayor empleabilidad. En caso de utilizarse una estrategia similar a la mostrada en el presente trabajo, se deberá tener cuidado en definir niveles mínimos de conocimientos previos a fin de separar al personal en grupos homogéneos, sobretodo en cursos de contenido técnico, y de esta manera conducir el aprendizaje en forma fluida, sin los problemas que originan los grupos heterogéneos en conocimientos. Si se buscan resultados de la capacitación en un nivel superior al de esta investigación, en el plano actitudinal o procedimental, se deberá

diseñar una herramienta confiable de evaluación que permita medir si el contenido de la capacitación contribuyó en una mejora efectiva y tangible en el desempeño del puesto.

Ortega Muñoz, C. (2015), en su tesis para optar el grado de magister en administración titulada “Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima”, tuvo como propósito determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional, para el desarrollo de la investigación se apoyó en una escala de evaluación de competencias laborales del modelo Assessment Center Sociopsicodramática, este cuestionario se aplicó a 161 trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima. El estudio tuvo las siguientes conclusiones y recomendaciones:

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. La dimensión de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, desempeño laboral resolución de conflictos y negociación, valores y 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 las universidades tecnológicas privadas de Lima.

Se recomienda: presentar un informe anual con los resultados encontrados a la gerencia y a recursos humanos a fin de que diseñen las estrategias necesarias para incrementar el nivel de competencias laborales y así mejorar el Clima Organizacional, buscando alcanzar sus

objetivos y pueda cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores. Más aun, se recomienda el estudio de la cultura organizacional para lograr el éxito de la empresa, ya que la cultura existe en la mente de las personas y en la forma en que ellas interactúan, regula la adopción y utilización de los procesos y la tecnología. Los trabajadores de las universidades tecnológicas privadas de Lima deberían ser evaluados y diagnosticados en cuanto a su nivel de autocontrol por una unidad de psicología especializada en el tema. Los directivos de las universidades tecnológicas privadas deben ser capacitados por coaches para evaluar su nivel de influencia, ya que esto va en dirección de los objetivos que la institución desea lograr buscando: tener claridad en sus decisiones consigo mismo, expresión clara y concreta, y finalmente mostrar coherencia entre la palabra y acción.

2.2.2. Investigaciones Internacionales

Ladino Torres, A. & Orozco Acosta, D. (Colombia, 2008), en su tesis de pregrado de ingeniería industrial titulada “Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano por Competencias para Niveles Jerárquicos, Directivo, Ejecutivo y Profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S. P”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional alineado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P. La investigación tuvo las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Las competencias por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar el enfoque por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal, porque no es conveniente hacer uso de conjuntos de comportamientos desarrollados por otras organizaciones, pues las responsabilidades que caracterizan los cargos son enfocadas a la aplicación de la planeación estratégica de cada organización. La gestión por competencias constituye una

herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. El desarrollo de la implementación de la gestión competencias, además de presentar un costo económico de la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de realizar, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, porque requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización.

Se recomienda: la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P el proceso de reclutamiento y selección de personal representa una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de sus procesos y la adecuada presentación de sus servicios, es por esta razón que se recomienda implementar el modelo de reclutamiento y selección de talento humano diseñado por el equipo de trabajo, pues brinda un proceso más práctico y eficiente, mediante su fundamentación estratégica basada en la agrupación de competencias funcionales para el desarrollo del modelo y la definición de los niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales. Implementar la definición de niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales para la aplicación de las técnicas de administración de personal en el modelo de gestión de competencias de la Empresa. Complementar el perfil de competencias.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Gestión del Talento Humano por Competencias:

Antecedentes:

Hoy en día las organizaciones examinan dentro del mercado de talento humano a las personas idóneas que desean tener como colaboradores y estas escogen a las organizaciones donde se sienten capaces de desarrollar sus esfuerzos y competencias laborales. Los incesantes cambios que se

manejan en el mundo actual junto con el desarrollo de las ciencias han generado grados impactados en el ámbito laboral, originando cambios en las orientaciones teóricas y en los métodos logrando nuevos significados dando contestación a los distintos contextos; es así, que la expresión competencias entra el ámbito de la gestión de recursos humanos. En la actualidad dentro del papel predominante que adquiere la gestión de recursos humanos, se habla y se desarrolla la gestión por competencias.

La gestión del talento humano por competencias para muchos autores que escriben de este tema viene a ser; un modelo de gestión administrativa que permite ordenar el capital intelectual de la organización con la esencia del negocio, haciendo que los colaboradores de la organización se desarrolle profesionalmente.

El tema de la gestión del talento humano por competencias toma cada vez mayor importancia en la gestión del talento humano, ya que dentro de la organización el contar con personas que posean las características necesarias podrá llegar al acatamiento de los objetivos y metas organizacionales; mediante esta perspectiva se puede percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las obligaciones necesarias para un puesto de trabajo. A todo esto, se atribuye que un modelo de competencias surge como una alternativa de mejora para el área de gestión del talento humano.

Se considera al capital humano, como el aumento de la capacidad de producción, alcanzada con perfeccionamiento en las habilidades de los colaboradores. Estas habilidades se logran con el entrenamiento, la formación y la práctica, refiriéndose con ello al conocimiento práctico, las habilidades logradas y capacidades asimiladas de una persona que logran empoderarlo. Anteriormente capital humano fue un termino que se utilizo para hacer referencia a la inversión de recursos que incrementen el recurso físico usual en las organizaciones, para hacer crecer la producción laboral y de la inversión en la capacitación del personal como mano de obra ya que a través de estos se buscaba lograr aumentar la productividad en las organizaciones.

El economista americano Gary Becker (1964) con su libro “El Capital Humano” empezó a desarrollarse en el estudio de las sociedades del conocimiento determinando que el mayor tesoro era el ser humano como capital dentro de la organización, ya que estos poseían el conocimiento y las destrezas que conforman a las personas, su salud y la calidad de sus rutinas laborales; es así que lo define como esencia fundamental en el desarrollo productivo de las modernas economías, basándose en la creación, difusión y utilización del conocimiento para la realización de la producción. El conocimiento se desarrolla dentro de las empresas, laboratorios y en las instituciones universitarias; se propaga a través de las familias, centros de educación, puestos de trabajo, y es empleado para producir bienes y servicios. Si bien antes se especulaba que el desarrollo económico era lo más importante y después vendría temas como educación, salud; hoy en día es plenamente diferente ya que el vínculo entre educación y desarrollo económico es fundamental. El mismo autor lo especifico de la siguiente manera: "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo". Desde este punto de vista, las organizaciones aplican la gestión por competencia para solucionar y desarrollar individuos.

Dentro de una organización, el modelo de competencias sugiere una opción que facilita lograr una gestión de recursos humanos que posea visión integral mediante objetivos globales entre la organización y el colaborador.

David C. McClelland (citado por Alles, 2005) “analiza a la motivación humana; y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Es ahí que parte una motivación que conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas, es por ello necesario contar con una adecuada manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas” (pág. 23)

Aplicar el campo de competencias dentro de la gestión de talento humano con el pasar del tiempo se ha transformado en una excelente herramienta que logra mejorar las habilidades de las personas, preguntándose por los efectos a alcanzar en sus distintas funciones. De esta manera generar una forma de gestión de recursos humanos que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y proporcione el desarrollo de los trabajadores.

Las organizaciones, al contar con un sistema de gestión del talento humano por competencias marcan un camino de comportamiento con sus colaboradores que conlleva al acatamiento del plan estratégico; debido a que este sistema debe estar unido con el desarrollo del plan, los valores y principios éticos de la organización. Dentro del concepto de la gestión del talento humano por competencias se debe tener en cuenta dominar en número y calidad las competencias que cumplan con las necesidades de suficiencia, alineación y que hayan sido precisado operacionalmente a los niveles de perfil.

Como ya se ha mencionado aplicar en una organización un sistema de gestión del talento humano por competencias accede a instaurar clara y objetivamente los perfiles de competencias, tomando como base principal su visión; lo que permitirá reconocer los objetivos a ejecutar de cada uno de los involucrados; esto a que los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para convertirlos en auténticos guías que



Gráfico 1: **Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Martha Alles, 2008.

faciliten y hagan posible que los colaboradores de la organización cambien y sean aliados en la realización de los objetivos organizacionales.

En el grafico se puede apreciar los pasos necesarios para definir y diseñar modelos de competencias dentro de una organización.

La gestión de talento humano por competencias se caracteriza básicamente por:

- Generar una nueva ideología de gestión del talento
- Competitividad
- Mayor y mejor productividad
- Enfocarse en la competencia
- Incrementar la calidad de servicios
- Generación de valor: clientes internos y externos
- Persistencia al cambio
- Reformular la misión organizacional

2.3.1.1 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es el área más perceptiva dentro de las organizaciones dado que es circunstancial y situacional pues depende de aspectos importantes como la cultura organizacional de cada organización, la estructura organizacional propia, las características del ambiente interno y externo, cual es el negocio al que se dedica, la tecnología que utiliza para lograr sus objetivos y entre otras variables importantes. Es por ello que el tema de competencias dentro de la gestión del talento humano en una organización es de vigor.

La determinación de “talento” para la Real Academia Española (RAE), significa al individuo inteligente o apto para cubrir determinado puesto laboral; inteligente, porque entiende y comprende, tiene la habilidad de solucionar problemas dado que tiene las competencias y experiencia necesaria para ello; apto, debido a que puede manejar competentemente una determinada tarea

dado a su interés y disposición para el buen desempeño de la función determinada.

Actualmente el termino de recursos humanos es una definición bastante antigua; se centra en la idea del ser humano como un sustituible, como un embrague más de la maquinaria de producción, en oposición a un nuevo concepto como indispensable para lograr el éxito de una organización. El termino de recurso humano simplifica a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es primordial, poseyendo habilidades y características esenciales que dan vida a toda la organización, es por ello que actualmente se utiliza el termino talento humano.

En sí, gestión del talento humano está formado por las personas que son parte de una organización y la organización. Estas personas viven parte de sus vidas trabajando para las organizaciones, las cuales dependen de las personas para alcanzar el éxito.

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio entre los administrativos al respecto. Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y práctica.

Alles (2008) afirma:

La palabra administración de recursos humanos implica “gobernar, regir, aplicar”, hace el manejo integral del capital humano y su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral: a) reclutar y seleccionar empleados, b) mantener la relación legal/ contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc..., c) capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades, d) desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño, e) vigilar que las compensaciones (pagos) sean las correctas, f) controlar la higiene y seguridad del empleado y g) Despedir empleados. (pág.19)

La verdadera gestión del área del talento humano está en la correlación y el desarrollo de las habilidades y destrezas de las personas que laboran en la

organización, en la conexión de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por el individuo o grupo de individuos comprometidos que consiguen resultados positivos dentro de la organización y/o en un contexto definitivo, ya que el talento humano en sí, viene a ser el activo más flexible y mediante estos se puede implementar, adaptar y hacer posible los adelantos tecnológico otorgándole mayor vitalidad a las organizaciones.

El talento humano en una organización en si es una competencia desarrollable, que puede llegar a convertirse en una ventaja organizacional en términos de competitividad y productividad.

Si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos y metas deben saber regularizar el esfuerzo de sus colaboradores para que estos también se sientan capaces de lograr sus objetivos tanto profesionales como personales, de este modo ambas partes se beneficiaran.

Rodríguez (2002) afirma:

La administración de recurso humano en la planeación, organización, dirección y control de los procesos de detonación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal. (pág. 20)

La merma financiera o de equipamiento tiene vías de soluciones tales como la cobertura de una prima de seguros o el requerimiento de un préstamo financiero, a diferencia de la pérdida del talento humano no son tan fáciles de darle solución. Toma tiempo incorporar, facultar y desarrollar al personal necesario para la clasificación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que se empieza a reflexionar en las organizaciones sobre el talento humano como el capital más importante y la buena administración de estos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, administrar este talento no es muy sencillo; cada persona está sujeta a la influencia de diferentes variables y

entre ellas la diferencia de aptitudes y modelos de comportamiento los cuales son muy diversos. Si las organizaciones se ajustan de personas, el estudio de las mismas compone el principal elemento para estudiar a las organizaciones y especialmente a la administración del talento humano.

Esto significa que, la medición de la efectividad de RRHH es de los asuntos más importantes, *“debido que acentúa la necesidad que tiene la profesión (gestor de RH) de medir sus resultados, no solo en términos de gestión operacional, sino también en términos de visión estratégica de la empresa” (Price Water House Coopers, 2005)*. Las estadísticas se imponen en esa medición, tanto de indicadores tangibles como intangibles, y estos últimos con mayor énfasis. (Cuesta, 2010, pág. 88)

La dirección del talento humano está en la planear, organizar, desarrollar y coordinar, tomar el control de técnicas capacitadas para promover el funcionamiento eficiente, simultáneamente la organización simboliza el medio donde los colaboradores pueden lograr los objetivos particulares relacionados directa o indirectamente con sus funciones en el trabajo. Esto puede significar conquistar y conservar a las personas dentro de la organización, trabajando y dando lo mejor de sí, con actitud objetiva y propicia.

El grupo de gerentes deben conducirse como elementos claves en el uso de técnicas y conceptos de dirección de personas para mejorar la productividad y el desempeño en el ámbito laboral. Al mencionar a los gerentes como clave esencial en la gestión del talento humano se puede uno preguntar si ¿las técnicas de administración del talento humano puede lograr el éxito y los resultados de la organización?, la respuesta es afirmativa dado que depende mucho del talento humano llevar al objetivos y metas de la organización y para que esto suceda el área encargada del talento humano debe gestionar de manera estratégica al capital intelectual con el que se cuenta, logrando la satisfacción por ambas partes.

En una organización, la productividad es la dificultad al que afronta y la parte absoluta de la solución recae en el personal. Los métodos de gestión de personal, desarrolladas por las áreas de administración de personal como por

los gerentes de línea, ya han asumido grandes impactos en la productividad y el desempeño del personal.

Si bien es cierto que para la organización los activos financieros, de equipamiento y de planta son recursos necesarios, los colaboradores tienen una importancia fuertemente considerable para el desempeño correcto de la organización; estos suministran la creatividad, encargándose de diseñar y producir los bienes y servicios, de vigilar la calidad, de la distribución de productos, de la asignación de los recursos financieros y de instaurar los objetivos – estrategias a cumplir para la organización. Sin contar con personal eficiente la organización no podrá lograr sus objetivos. La gerencia de talento humano como función principal está en influir en la relación de la organización con sus colaboradores. La dirección del talento humano es un proceso de decisiones sobre la relación de los colaboradores que interviene en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

Los métodos de selección del personal deben ser más subjetivos y afinados, estableciendo los requerimientos de los perfiles de cargo, ampliando las fuentes más efectivas que aprueben a los candidatos aptos, valorando la potencialidad física y mental de los interesados, asimismo la aptitud para el desempeño de sus funciones, utilizando para ello diferentes técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos. A esto Atehortúa (2005) afirma que:

La gestión del talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad (SGC), por cuanto los procesos de prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención del ser humano. Y aunque en la norma NTCGP 1000:2004 reconoce este factor en su requisito 6.2, “talento humano”, debemos ver allí solo se hace referencia a las competencias de los servidores o particulares que ejercen funciones públicas y que realizan trabajos o actividades que afectan la calidad del producto o servicio. (pág. 32)

Garantizar una buena gestión implica desarrollar procesos organizacionales y búsqueda de nuevas perspectivas (basándose en criterios administrativos),

las cuales han llevado a crear modelos de gestión que aseguren un mejor desarrollo organizacional. Las actuales organizaciones vienen creciendo con nuevas reformas en las estructuras organizacionales, estos cambios han originado incluir una nueva forma de gestionar a personas al interior de la organización.

Hoy en día, los modelos actuales de administración organizacional se centran en buscar la formación entre el talento humano y la gestión organizacional, de esta manera para desarrollar en las personas su potencial estratégico se requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos, sobre todo el del gerente que debe adecuarse y gestionar planes estratégicos para el desarrollo de las personas (Alles, 2008). El desarrollo de las personas alineadas a los planes estratégicos de la organización hace posible el que la estrategia organizacional sea parte de todo el equipo de colaboradores ya que han sido parte de su formulación y serán parte de su ejecución que llevará a la organización al acatamiento de los objetivos planteados en el período determinado previsto.

Cuesta (2010) afirma:

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistemático o integrador en la GRH y la estrategia organizacional. Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (pág. 3)

La gestión del talento humano dentro de las organizaciones, consiste en lograr la alineación entre como evaluar, motivar y retener a los trabajadores; quienes son necesarios para lograr manejar con eficiencia, a esto le agregamos que gestionar al capital de recursos humanos es una unidad muy perceptiva en la cultura organizacional, visto que las personas pasan gran parte de sus vidas

trabajando en las organizaciones, ya que de ellas dependen para operar y alcanzar el éxito (Chiavenato, 2002).

La nueva perspectiva en la gestión del talento humano se ve optimizada en funciones administrativas que implican planeación, organización, dirección y control del desempeño del talento humano dado que es el principal activo en una organización. Es decir, es un conjunto de procesos dentro de la organización que permiten al capital intelectual aumentar de forma significativa, a través de gestión de sus capacidades, resolución de problemas de manera eficiente, con el objetivo principal de crear ventajas competitivas verosímiles con el tiempo.

Es aquí donde se inicia la necesidad de desarrollar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para conseguir dentro del mercado un buen posicionamiento con ventajas competitivas, ya que los diferentes mercados son muy cambiantes, y se debe estar preparado para cualquier eventualidad.

El incremento de la importancia del talento humano se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. Es por ello que a esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009) plantea:

Que los principales procesos de la moderna gestión del Recurso Humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas, en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (pág.15)

Cabe mencionar que la gestión del talento humano tiene un análisis externo como interno de la organización. El estudio externo encierra la búsqueda en

la evolución de las leyes que aquejan el empleo, el cambio en los sindicatos del personal y en los acuerdos laborales, así como la observación del contexto institucional. El estudio interno incluye la búsqueda de áreas problemáticas específicas, como el ausentismo laboral o cambios rotativos del personal y/o la baja productividad. Conjuntamente las estrategias de la gestión del talento humano pueden implicar el análisis y la proposición de mejoras en la estructura y en el clima de la organización.

2.3.1.2 Gestión por Competencias

Ya explicado la gestión del talento humano como un medio importante que crea valor a la organización, es preciso establecer un método de gestión que haga posible generar el valor a la organización y es desde esta perspectiva que la gestión por competencias cobra importancia, la fuerza y la competitividad de una organización están puestas en los colaboradores de las organizaciones.

En 1973 es cuando el psicólogo David McClelland uno de los primeros en considerar el termino competencias; a través de su artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence” define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. A partir de la publicación del artículo, se generó mayores expectativas en el mundo empresarial por implementar modelos de gestión basados en competencias, ampliando de esta manera su campo de aplicación a nivel organizacional. Una de las organizaciones interesadas en el desarrollo de competencias dentro de su gestión, fue el Departamento de Estado Norteamericano decidiendo realizar el estudio enfocado en mejorar la selección de su personal ya que era de permanente preocupación, es donde se le encargó a David McClelland, como experto en el tema de motivación. Su estudio se orientó en identificar las características de las personas a elegir, pudiendo estas predecir el éxito de su ocupación laboral; teniendo como variable fundamental el desempeño de sus funciones. Posteriormente se comprobó en el estudio que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está atado a características propias de la persona, que ah aspectos como el conocimiento

y habilidades, ambos criterios utilizados tradicionalmente como importantes factores de selección de personal, así como también la biografía y la experiencia profesional.

Sagi Vela (2004) afirma:

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XX: a) la recuperación del concepto de profesión frente al del puesto de trabajo, b) el concepto de competencia frente al de función y tarea. Estos cambios conceptuales sobre los que se asienta la gestión por competencias tienen importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacado de ellos el incremento de la flexibilidad de la organización. En el entorno empresarial actual de alta competitividad y cambios acelerados esta flexibilidad es condición necesaria para la supervivencia a medio y largo plazo y puede ser condición suficiente para lograr una importante ventaja competitiva en el corto plazo. (pág. 21)

Dentro de las organizaciones las aptitudes como: compromiso, motivación, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, trabajo en equipo, visión estratégica, innovación entre otras son atribuidas a los trabajadores en mayor o menor medida, esto difícilmente se desarrollará en los colaboradores en su máximo potencial si es que no hay una estrategia fundamental para su área. Es aquí donde la unidad de gestión de recursos humanos en base a la gestión por competencias brinda su valor, en el engrandecimiento en el rendimiento del colaborador logrando a la vez que éste se sienta valorado, en el sentido más extenso, y motivado en el desempeño de sus tareas laborales, al unir los intereses de la organización con los del colaborador.

Según Alles (2005):

La expresión “gestión por competencias” hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas,

cualquier sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método. (pág. 73)

La gestión por competencias pasa a convertirse en el medio continuo de comunicación entre los colaboradores y la organización; es ahí cuando la organización empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores, teniendo como finalidad ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles progreso personal impulsando el desarrollo de sus habilidades profesionales.

Fernández (2006) afirma que:

Esto significa que, la gestión del talento humano viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de recursos humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios. (pág. 22)

Se puede entender entonces a la gestión por competencias como: el recurso que identificara las competencias necesarias que requiere el perfil del puesto para quien haga las funciones manteniendo el rendimiento elevado o superior a la media, establecerá al individuo idónea que cumpla con las competencias requeridas, ayudará en el desarrollo de competencias para optimizar el desempeño superior en el puesto de trabajo; y lo más importante permitirá que el talento humano se transforme en una aptitud central y a través de su desarrollo se obtendrá ventajas competitivas para la organización.

La gestión por competencias hace el contraste entre un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia los cuales son precisos al definir los requerimientos de un puesto o identificar las habilidades de un colaborador o de un profesional.

Dentro de los principios de la gestión por competencias podemos resaltar que para Fernández (2006);

Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización dado que los cambios del entorno, de estrategia, la

incorporación de una nueva estrategia puede hacer innecesario un puesto concreto. O modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros. Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el <<perfil disponible>> y el que requieren las ocupaciones constituye el <<perfil requerido>> (pág. 24)

De acuerdo al párrafo antes mencionado es prescindible que dentro de nuestro tema las personas que ocupen cargos administrativos tengan el conjunto de competencias necesarias para el perfil que están ocupando. Cabe mencionar que nuestro tema de estudio nos centraremos en las competencias ejecutivas que debe tener los cargos administrativos de importancia dentro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, estas competencias lo tomaremos del diccionario de competencias de la autora Martha Alles.

1. Competencias

Se refieren a las habilidades que tengan relación directa con la personalidad de un individuo.

El término competencia en la etimología señala que competencias es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir a una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se retoman al siglo XV.

Su origen más claro lo conceptuó Boyatzis (1982), en su libro *The Competent Manager*, el cual la precisó como una particularidad propia que puede evaluarse y que admite diferenciar a los colaboradores que tienen un rendimiento superior de los que tienen uno promedio.

Otra definición acerca de competencias sacado del diccionario Larousse en 1930 (citado en Tito, 2012) plantea que: “*en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades,*

capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere”.

El desarrollo de competencia sale en la necesidad de apreciar no solo el conjunto de conocimientos ajustados (saber) y a las habilidades (saber hacer) desenvueltas por una persona, sino de apreciar la capacidad de utilizarlas para responder a situaciones, solucionar problemas y desenvolverse, involucrando el componente actitudinal y valorativo (saber ser) de la persona que incide sobre los resultados de la acción.

No son pocos los investigadores que se han desenvuelto en la percepción de competencias, no obstante, la mayor cantidad de la literatura que existente se le atribuye a David McClelland; sus investigaciones realizadas en la década de los 70 con los agregados culturales de los Estados Unidos, lo llevaron a afirmar que los expedite académicos y la razón intelectual no bastaban para presagiar con fiabilidad el desarrollo exitoso de un trabajo determinado y que existían características adicionales con mayor importancia en la concepción de comportamientos que suministraban mejores resultados en el desempeño de sus funciones, llamando a estas características competencias.

El enfoque sobre la competencia que planteo David McClelland, respaldó el uso del concepto de competencia, en vez la noción de inteligencia y manifestó cómo identificar competencias a través de entrevistas conductistas. Las características concluyentes de la dirección conductista son la demostración, la observación y la evaluación de los diferentes comportamientos.

Gráficamente en el “Modelo del Iceberg” se parten las competencias en dos grupos: las más factibles de descubrir y desarrollar (destrezas y conocimientos) se encuentran en la parte superior del iceberg, mientras que la percepción que tiene uno mismo, las actitudes, valores y el núcleo de la

personalidad son las más dificultosas de revelar encontrándose en la parte inferior del iceberg.

El grupo de conocimientos, habilidades, aptitudes y rasgos de carácter son las competencias, que al estar presentes en un individuo le permiten un desempeño exitoso. Spencer y Spencer (1993) afirma: “Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (pág. 9)

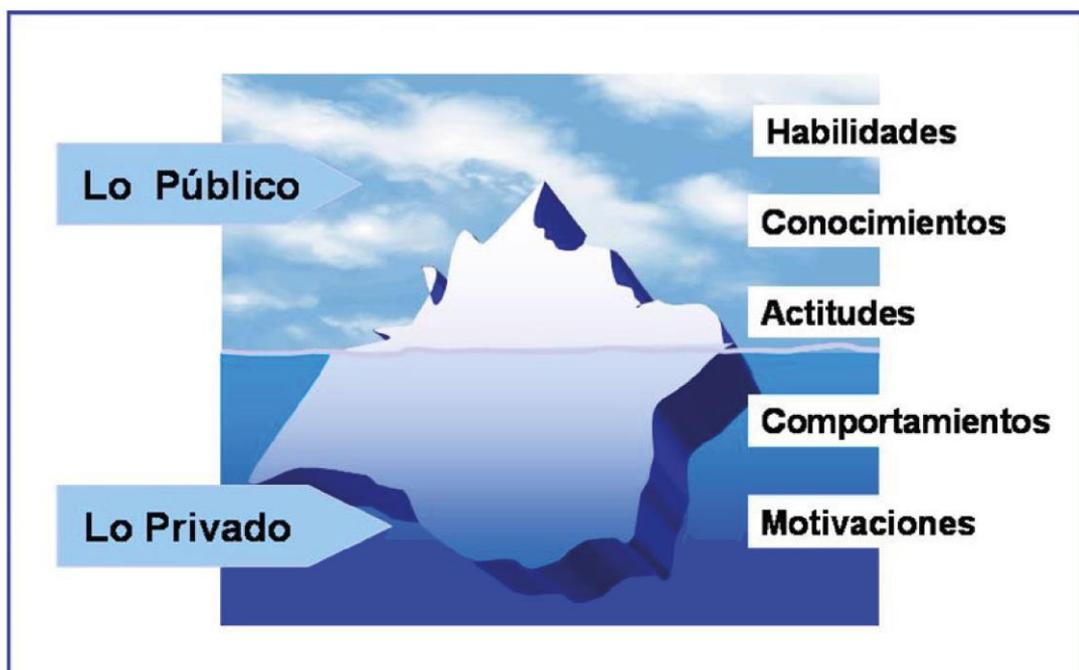


Gráfico 2: **Modelo del Iceberg**

Fuente: Spencer y Spencer

Si se considera que alguien es competente nos referimos a que es una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente con un desempeño óptimo de forma continua y sostenida dentro de la organización que permita tanto el éxito de la empresa, como también su desarrollo personal e inclusive la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.

La formación asentada en competencias profesionales es el proceso de desarrollo de esquemas curriculares, materiales didácticos, acciones y

prácticas de aula predestinadas a mejorar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el individuo adopta y utiliza para solucionar problemas referentes a su desempeño laboral, de acuerdo a criterios o patrones procedentes del campo laboral.

Son cinco los principales tipos de competencias para Spencer y Spencer citado por Alles;

Motivación, Alles (2005):

Los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo aleja de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. (pág. 26)

Características, Alles (2005):

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas tienen la capacidad de resolver problemas bajo estrés, sin molestar a otras e inclusive actúan por encima del llamado “deber”, esto es característico de gerentes exitosos. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana. (pág. 26)

Concepto de uno mismo, Alles (2005):

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo; los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo. (pág. 26)

Conocimiento, Alles (2005) afirma: “Es una competencia compleja que corresponde a la información que una persona posee sobre áreas específicas” (pág. 26)

Habilidad, Alles (2005) afirma: “La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio” (pág. 26)

1.1 Competencias Laborales:

Dentro de algunos conceptos de competencias manejadas por parte de entidades nacionales e internacionales, principalmente ligados con la labor empresarial tenemos:

- ✓ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE): las competencias laborales, es el reconocimiento formal y social de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para desarrollar un trabajo eficiente y de calidad, para su desarrollo en el mercado de trabajo.
- ✓ ISO 9000, Versión 2000: la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

El concepto más relevante que se le puede dar a las competencias laborales es la capacidad que un individuo tiene para desarrollar una función productiva en contextos laborales utilizando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que certifican la calidad del logro en los resultados.

La formación y certificación en base a competencias laborales es un interés que ha venido aumentando ya hace varios años en América Latina. Ya antes de la venida del modelo de competencia laboral se iniciaban propósitos regionales sobre certificación ocupacional, enfocados hacia el reconocimiento formal de las habilidades laborales, independiente de la forma como se lograron.

Una opinión general de competencias de diversos autores coincide en considerar que componen una nueva opción para aumentar el rendimiento

laboral y la motivación, entre otros aspectos los cuales disponen la finalidad de aplicación del modelo de competencias.

Las competencias laborales son un punto de enlace entre el sector educativo y productivo, por lo que prueban la alineación de los colaboradores y el desempeño que éstos deben lograr en el trabajo. El concepto de competencia, en relación al ambiente laboral, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades específicas; la competencia es inseparable del quehacer, pero requiere a la vez conocimiento.

En tal sentido las competencias laborales es la habilidad para asegurar exitosamente la realización de una actividad o tarea encargada por la organización según sus criterios definidos.

Las competencias en general comprenden: conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y destrezas (saber hacer) de una persona. De esta manera una persona es competente cuando:

- Sabe mover sus recursos personales tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, asimismo los recursos del entorno como: la tecnología, organización entre otros para responder a escenarios complejos.
- Cumple con actividades según criterios de éxito, consiguiendo los resultados deseados.

Se clasifican en dos tipos las competencias laborales pudiendo ser generales o específicas; las generales son las solicitadas para aplicarse en cualquier ambiente social y productivo, sin interesarse por el sector económico, nivel del cargo o el tipo de actividad dado que tienen la característica de ser transferibles y genéricas. A diferencia de las competencias laborales específicas que se orienta hacia los resultados, identificar y utilizar técnicas creativas e innovadoras para solución de problemas, contar con visión estratégica para abordar contextos laborales, coordinar y gestionar recursos de varios tipos y relacionarse con otras personas para conseguir resultados

asociados a objetivos colectivos, todo ello necesario actualmente para desempeñarse en un ambiente productivo.

1.1.1 Competencias Laborales Generales:

Estas competencias se identifican al no relacionarse específicamente a una ocupación, ni sector económico, ni tipo de actividad productiva. Sin embargo, estas competencias facultan a los individuos para integrar un ambiente laboral, facilitando su empleabilidad. La empleabilidad es la condición de una persona para alcanzar un puesto laboral, mantenerse y capacitarse en los manuales definidos de su función. Las competencias laborales generales son requeridas en cualquier tipo de trabajo, sea en una ocupación organizacional o en un negocio propio para generar de ingreso. Son transferibles, esto quiere decir que se emplean en cualquier contexto productivo organizacional, creando nuevas capacidades observables y medibles, que alcanzan a ser evaluadas y certificadas.

De acuerdo con Tito (2012):

se habla de *competencias generales* para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las *competencias transferibles*, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. (pág. 37)

En el cuadro del Ministerio de Educación Nacional de Colombia – Bogotá, se define lineamientos de la política para la educación Media 2003 – 2006, conteniendo un resumen de los descubrimientos de diferentes investigaciones nacionales e internacionales. En dicho cuadro se identifica ciertas competencias laborales generales, que el sector productivo considero fundamentalmente para que los individuos puedan integrarse y adecuarse a

un entorno productivo, vincularse apropiadamente con otros, con los recursos disponibles y instruirse sobre su ocupación (Ruiz, 2005). En la tabla 1 se puede observar las competencias laborales generales que se consideran sustanciales para la entidad.

Tabla 1:
Competencias Laborales Generales

Competencias Laborales Generales	
Intelectuales	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el macro del comportamiento social y universalmente aceptados. En este grupo se incluye la inteligencia emocional y la ética, así como la aceptación del cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos, aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluye en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnología.
Empresariales o para la generación de empresas	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocio, mercadeo y ventas, entre otros.

Fuente: "Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales", tomado del Ministerio de Educación Nacional – 2003, de Ruiz; Jaraba y Romero, 2005.

1.1.2 Competencias Laborales Específicas:

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (citado por Ruiz, 2005) considera que:

las competencias laborales específicas se definen como las competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas habilitan a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Entendiendo por ocupación a un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. (pág. 85)

Estas competencias, se refieren a los conocimientos específicos de cada una de las plazas laborales y su aplicación técnica en la acción laboral, deben estar formadas según los terminos de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad de la organización. Se considera que hay 4 tipologías de competencias profesionales; la integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia de acción, que en vigor es indivisible para Bunk (1994) son:

a) posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello, b) posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo, c) posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal, d) posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades. (pág.10)

Las competencias laborales deben estar en constante cambio, así se permite la adaptación del talento humano en la cultura organizacional, para lograr

estar a la vanguardia de la dinámica requerida por el mundo moderno, libremente del tipo de organización que sean (privada o pública), deben responder los nuevos contextos del mercado, los objetivos y los procesos.

1.2 Tendencia e Identificación de las Competencias:

El nuevo modelo de gestión del talento humano por competencias, radica en la elaboración de perfiles de acuerdo al desarrollo de tareas y funciones de determinados cargos puntualizando datos principales como el conocimiento y la experiencia alcanzada por la persona que desarrolla el cargo, a fin de lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener en cuanto a la actividad laboral.

Identificar las competencias es el proceso que se establece a partir de una acción laboral, las competencias aliadas a un ambiente laboral determinado, con el fin de cumplir satisfactoriamente una función. Supone que la competencia debe estar ligada al desarrollo fijado de las actividades; y que esta debe ser esbozada a manera de ser rentable para los diferentes procesos que admiten la gestión del talento humano en la empresa. Así, todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa (Llorente, 1999). Ello quiere decir que la organización define las competencias requeridas para cada perfil de puesto que necesita.

Es entonces que cada organización en primera instancia, define su diccionario de competencias basándose en su misión, visión, valores y plan estratégicos; el uso de un diccionario patrón de competencias ayuda a realizar el armado del modelo en menos tiempo. Se pueden distinguir para el uso de estos diccionarios tipos de competencia como:

- **Competencias cardinales:** competencias que todos los miembros de la organización deben poseer, ya que reflejan valores o percepciones unidos a la estrategia que todos los trabajadores deberán demostrar en algún grado.

- Competencias específicas gerenciales: son aplicadas a ciertos grupos de individuos, con relación a una función, el de gerente o superior a los trabajadores.
- Competencias específicas por área: aplicables a grupos de individuos, a diferencia de las gerenciales van en ocupación de las necesidades en los diferentes perfiles de puesto en que se divide la organización (ventas, producción, diseño, etc.)

Los modelos se trazan a medida de cada organización; pudiendo ser en una organización la competencia cardinal, en otra podría ser específica de un área particular, por eso no puede solo aplicarse un modelo estándar de competencias. Solamente donde se incluyen conceptos más frecuentemente utilizados, y su elaboración dependerá de cada organización. En nuestra investigación solo nos centraremos en competencias de nivel gerencial.

Partiendo del libro de Martha Alles, *Diccionario de Competencias* en su última edición 2009 se explicará cinco (05) competencias específicas gerenciales de las diez (10) más utilizadas en el siglo XXI las cuales servirán como propuesta para incluirlas dentro del perfil del puesto de los cargos administrativos de la UNMSM.

Según Alles (2009):

las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren – como su nombre lo indica –, a las personas que son necesarias en todo aquello que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros. (pág. 28)

Las competencias seleccionadas como ejemplo de específicas gerenciales para Alles (2009) son: “Conducción de personas, Dirección de equipos de trabajo, Empowerment, Entrenador, Entrepreneurial, Liderar con el ejemplo, Liderazgo, Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes), Liderazgo para el cambio y Visión estratégica” (pág. 13)

Siguiendo este contexto, como se indicó tomaremos en consideración por las características del trabajo de investigación 05 competencias específicas gerenciales, ya que abarcan rasgos generales que todo cargo administrativo debe contar dentro su perfil, entre ellas tenemos; conducción de personas, empowerment, liderar con ejemplo (manejo interpersonal), liderazgo y visión estratégica.

En cuanto a estas competencias, se pueden describir según la autora;

Conducción de personas, Alles (2009):

capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones. (pág. 151)

Empowerment, Alles (2009):

capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes. (pág. 153)

Liderar con ejemplo, Alles (2009):

capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. (pág. 156)

Liderazgo, Alles (2009):

capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (pág. 157)

Visión Estratégica, Alles (2009):

capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. (pág. 160)

Igualmente, la misma autora Alles (2005) en su libro Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias; completa por cada grado de cada competencia se presentan conductas que lo representan, brindando ejemplos; ya que, si no, sería difícil describir todos los comportamientos posibles en relación a las diferentes competencias y sus grados. Este diccionario puede ser aplicado a otras acciones concernientes con los individuos tales como; la alineación y el desarrollo de competencias, donde a partir de un mapa de talentos, sea viable trazar rutas para el incremento de ese talento dentro de la organización, es importante recalcar que para cada uno de los programas organizacionales se consideran los conocimientos, las competencias y la experiencia.

2. Implementación de un Sistema de Gestión por Competencias

En el recorrido teórico sobre la implementación de programas de gestión del talento humano basado en competencias; es importante la contribución que en la obtención de los objetivos organizacionales de cualquier organización muestra ante este sistema.

Dentro una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización.

Alles (2005) afirma:

Que, para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos: a) definir visión y misión, b) definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, c) prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización, d) validación de las competencias, e) diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias. (pág. 37)

La participación de los integrantes del cuerpo directivo es de vital importancia en cual será las competencias cardinales y gerenciales para poder implementar el modelo de gestión por competencias en la organización. Asimismo la misma autora Alles (2009) sostiene:

Que, es importante remarcar como se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra (por ejemplo, “grado A como un nivel excelente de la competencia”), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias. (pág. 3)

2.3.2. Desarrollo Organizacional en las Universidades

Antecedentes:

La extensión de gobierno y control en las universidades es importante para poder comprender la labor interna de la institución universitaria, debido a que varios años atrás se ha amparado la teoría de que el conocimiento y sus aplicaciones productivas, la ciencia y la tecnología, a lo largo del tiempo serán

la principal base del desarrollo económico y social a nivel mundial. Es por ello que las organizaciones habientes de la información y conocimiento poseen ventajas competitivas a diferencia del resto, lo cual les permite desarrollarse con perspicacia y creatividad. La universidad pública es una entidad perteneciente al Estado, formando parte de las tareas públicas, que son conjunto de acciones que se ejecutan, a través de las entidades gubernamentales, para el logro de las funciones del Estado y las políticas de gobierno, para lo cual se encuentra con la investidura, competencias y atribuciones correspondientes, lo que involucra obligaciones y derechos los cuales son desarrollados por los funcionarios y servidores públicos. Fernández (2008) afirma:

Que, hay una centralización en la toma de decisiones. Existe una jerarquía en el mando, que no conjuga con una distribución de poder y desarrollo “horizontal” de las funciones y tareas. La gestión universitaria actual es llevada a cabo por “jefes” más que por “líderes”. No hay gestión por procesos. Muchos de ellos ni siquiera están definidos y difundidos. No hay por ejemplo, procesos de reclutamiento y de selección, que termine en una gestión por competencias buscando una mayor productividad del personal (docente y trabajador). La estructura actual de la Universidad puede ser correcta, pero lo que falta es hacer gestión: planificar, dirigir, controlar, organizar; y sobretodo tomar decisiones y tener buenos estrategias. (pág. 12)

Para Mabres (1994):

La situación de las Universidades Peruanas se debe entender; “en primer lugar, debe entenderse que cualquier análisis de la situación de las universidades en nuestro país tiene que hacerse considerando la heterogeneidad que oculta el concepto de la universidad peruana. Es imposible hacer valoraciones generales, pues la situación de unas universidades respecto a otras es del todo dispar e incluso, suelen existir acusadas diferencias entre facultades de una misma universidad. Un segundo factor que debe tenerse en cuenta es que se está dando un profundo proceso de cambio en muchas universidades, especialmente en las nacionales. Este proceso resulta principalmente de las modificaciones que en su entorno económico y social ha experimentado el Perú en los últimos años; sin embargo, ya desde antes las universidades venían experimentando transformaciones que de alguna manera han favorecido su capacidad para adaptarse a la nueva situación del país. (pág.39)

La universidad peruana se rige bajo el sistema jurídico – legal y normativo la cual se derivan de la Constitución y la Ley Universitaria. Es de aquí donde se generan todo el sistema normativo legal desde los estatutos y reglamentos hasta las directivas de orden operativo. Las tareas de control y planeación están dispersas a lo largo de todo el sistema universitario, encaminadas por el régimen de la Ley Universitaria Nro. 30220 y es compartida por varios grupos tales como: alumnos, catedráticos, administrativos y junta directiva. No existe un sistema administrativo simple basado en una jerarquía piramidal específica y agrupada.

Para Cavero y Aljovín (2002) esto significa que:

la diversificación en la demanda y la gran competitividad crean como necesidad fundamental que cada universidad desarrolle estrategias docentes e investigaciones propias y diferenciadas de las del resto. Ello supone la existencia de órganos de gobierno y representaciones más flexibles y eficientes, además de planes estratégicos propios. Esta flexibilidad y eficiencia obligan a simplificar la estructura actual de la universidad, así como sus órganos de gobierno, a mejorar las múltiples y diversas circunstancias para ejercitar con realidad cambiate. Es por eso que ahora entenderemos claramente que el número de facultades de cada institución debe disminuir y se deben buscar direcciones de una gestión empresarial específica para cada universidad. Muchas universidades de la capital han comenzado este proceso con una disminución gradual de facultades y aquellas que tenían ocho de repente hoy día cuenta con cuatro o con dos. Estas demandas dentro de la universidad se ha diversificado, pero también se ha profundizado haciendo que la oferta abarque cada vez más ingeniosas. La creación de institutos de investigación, que abarquen varias facultades al mismo tiempo, es otra de las características que mejora la gestión y el desarrollo de cada universidad, puesto que permite el trabajo interdisciplinario. La diversificación actual trae consigo nuevas realidades, nuevas modalidades, nuevos sectores para servir y nuevas formas de financiamiento abriéndonos otras puertas que conllevan mayores exigencias. Se impone, pues, desarrollar nuevos contenidos, contratar nuevos docentes, dar nuevas responsabilidades a los ya existentes. En pocas palabras es necesario establecer una gestión de calidad que responda a las nuevas exigencias (pág. 82).

Según Miranda (s.f.) afirma:

En el mundo universitario se necesita un equipo de dirección (rector, vicerrectores, decanos, directores, coordinadores y funcionarios) con calidad superior de gestión y liderazgo; dado que las universidades, los docentes son autoridades y líderes, es necesario replantear y ampliar sus competencias, para que asuman tan importante posición en una organización donde se crea, recrea, comparte y guarda el conocimiento. (pág. 1)

La alianza del desarrollo organizacional y la gestión universitaria pueden transformarse en los métodos organizacionales o técnicas, que accedan trasladarse al logro de los objetivos institucionales. Cada uno de estos con sus propias características teóricas, metodológicas y operacionales, pero concurrentes enfocarse en los niveles jerárquicos de la organización o de su gobierno, al contexto que se genere y a las conductas particulares y grupales de los miembros de la organización.

Según Chiavenato (2006):

El movimiento del desarrollo organizacional (DO) surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas, sobre el hombre la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restringido, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistemático. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. (pág. 318)

Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard fueron principales aportadores en el estudio del desarrollo organizacional y practicantes de la conducta del hombre. Estados Unidos sugirió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de instrucción en sensibilización no para el desarrollo del hombre, si no para el de las organizaciones. El principio de la aplicación del desarrollo organizacional es en 1957, cuando el autor Douglas Mac Gregor, respetado por ser aplicado en el estudio del comportamiento, se dio la labor de establecer un plan de desarrollo organizacional; así como Herbert Shepard y Robert Blake que efectuaron un programa de adiestramiento, estos

investigadores luego se desempeñaron como consultores internos y brindaron sus servicios a individuos con puestos gerenciales.

Roux (2013) considera que:

En la actualidad el proceso de DO es quizá el vehículo ideal para lograr los cambios intencionados, necesarios o exigidos en las organizaciones. Las conceptualizaciones de DO involucra de manera explícita o implícita las teorías del comportamiento individual y grupal en la organización; esto resulta hasta cierto punto obvio, ya que pasar de un estado actual a otro ideal en la organización, requiere de una comunidad o de sus agentes con comportamientos alineados a los propósitos institucionales y dirijan sus esfuerzos productivos a hacer posible esos. Un elemento diferenciador, pero a la vez común en las organizaciones es el talento humano como el factor decisivo para lograr la supervivencia, prosperidad y mejora continua de las Entidades. (pág. 5)

Burke (1994) es uno de los autores que mejor define al desarrollo organizacional, este indica que “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”.

Por su parte Sánchez (2009) afirma que la:

estrategia competitiva que triunfa está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento, que aporta la premisa: la excelencia y la calidad de su capital intelectual y su deseo de colaboración desplazan a las finanzas y a la tecnología como factores principales de un corporativo exitoso, Rosen. El capital intelectual (suma de capital humano, capital estructural y capital relacional), agrupa un conjunto de competencias, habilidades y destrezas personales, organizativas, tecnológicas y relacionales. En síntesis; recursos intangibles que utilizan el intelecto humano y la innovación que permite en mayor medida la generación y mantenimiento de ventajas competitivas (pág. 121)

Karp (2016) explica que:

la teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional, en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del

hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas. El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional. Conceptualmente, el DO está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo podemos definirlos como: DESARROLLO: la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades. ORGANIZACIÓN: es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue, King. (pág. 19)

Las conjunciones de los dos conceptos contribuyen las primeras normas teóricas, para la concepción de cambio. Este concepto debe enfocarse a determinar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que todos los involucrados de la organización puedan acoplarse mejor a las innovaciones del entorno y evolución de procesos administrativos vigentes. Este cambio que vendría a ser organizacional, no solo será hacer las cosas de otra forma y añadir a la organización innovación, si no también hace mención al conjunto de variaciones que afronta la organización por efecto del ambiente, ajustes de procesos y los mismos miembros que afectan los resultados de la organización.

Las definiciones para desarrollo organizacional son diversas aportando cada una de ellas gamas a través de los cuales progresa los supuestos en el pensamiento administrativo. Beckhard, en su libro sobre el tema, conceptualiza al desarrollo organizacional como el empeño de todos los miembros de la organización y dirigido por el cuerpo directivo, enfocado en

acrecentar la efectividad y bienestar organizacional por medio de las intervenciones proyectadas en los procesos de la organización, que emplean las teorías de las ciencias del comportamiento.

Otro autor clásico del desarrollo organizacional Warren Bennis, interpreta que es la estrategia educativa para la respuesta al cambio, siendo la finalidad cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, pudiendo estas adecuarse a las nuevas tecnologías, retos, cambios de mercado, en si al cambio acelerado que el implica el contexto organizacional. Por su parte Blake y Mouton, concibieron que el desarrollo organizacional como una técnica integral que encierra conceptos, estrategias - tácticas y métodos para cambiar una organización a niveles de excelencia; a través del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid.

El psicólogo Gordon Lippitt, caracteriza al desarrollo organizacional como componente del fortalecimiento de todos los procesos en los que el ser humano interactúa dentro de la organización; añadiendo técnicas orientadas a la perfección de todo el sistema orgánico para lograr sus objetivos.

Chiavenato (2006) hace referencia:

DO es un proceso de largo plazo liderado por la alta autoridad de la organización, lo cual permite de manera acumulativa y progresiva aumentar la efectividad en los procesos de la organización y el desarrollo de su personal; diagnosticando problemas e interviniendo en la solución de los mismos, orientándose en la mejora continua de los comportamientos interpersonales, integrando los intereses individuales con los objetivos de la organización, logrando de esta manera los cambios deseados, necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo que, para que el DO sea un vehículo eficaz de cambio, debe apoyarse en la intervención de consultores con experiencia en el tema. (pág. 327)

En esencia los estudios acerca del desarrollo organizacional tienen como referencia que el DO se ve comprometido por el sistema organizacional, su clima organizacional, el comportamiento del equipo de trabajo y el comportamiento individual de los miembros; todos estos intervienen como

desencadenantes de factores claves de análisis, ya que incurren directamente sobre los resultados de la organización.

El conocimiento lo debemos tomar como factor importante en las organizaciones. Como parte de ello, el conocimiento debe entenderse como base para el desarrollo sostenible, interpretándose este como la posesión de una guía de la realidad en la mente; edificado a partir de una evaluación de varios datos conectados entre sí que poseen valor cualitativo.

El conocimiento es una mixtura de experiencias, valores, información y saber hacer, se utiliza de referente para la integración de nuevas experiencias e información necesaria para la acción es por lo tanto necesario para la acción. Ante esta mención Davenport y Prusak (1998) definen a la organización como un conjunto de individuos organizados para producir un fin, esta capacidad de producción es según lo que saben diariamente y de las instrucciones que han obtenido con la rutina laboral. Los bienes materiales tienen caducidad por ende un valor limitado para la organización a menos que los individuos que laboran sepan que hacer con estos materiales. Si el saber cómo hacer las cosas define que es una empresa, entonces el conocimiento es en realidad, la empresa en un sentido importante.

Ante lo antes citado respecto al desarrollo organizacional podemos considerar cuatro (4) objetivos importantes:

- Desarrolla un plan que pueda auto renovarse a fin de organizarse en diversas maneras de acuerdo con las funciones de cada involucrado de la organización.
- Desde el punto donde se originó la información, se debe tomar las decisiones que se vayan a efectuar, ya que es de ahí donde se empleara y resulta ser la mas confiada.
- Utilizar el conflicto como instrumento principal para saber como resolverlos y poder evitarlos en un futuro con mayor decisión.

- La compenetración de todos los involucrados en las dependencias administrativas es importante, no debe existir competencia entre si ya que induce al desgaste y se deja de lado situaciones de prioridad.

Para emplear correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es necesario efectuar una prueba de diagnóstico. Este diagnóstico viene a ser el estudio de cada uno de los métodos que existe en la organización y las unidades que la conforman, asimismo el de saber que tan involucrado está el colaborador con su área de trabajo; esto accederá a brindar un panorama general de la organización.

La mayor importancia que se le brinda hoy en día al desarrollo organizacional esta en el talento humano el cual es un factor definitivo de éxito o fracaso para cualquier organización. Garzón (2005) refiere:

como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tenga indicios de su eclosión. (pág. 32)

Es necesario tener en cuenta que la única manera de poder realizar cambios en las organizaciones es diseñar o transformar su cultura como organización; cambiar su método de vida, valores y la manera de relacionarse los colaboradores entre si laboralmente; conjuntamente crear en los colaboradores el sentido de pertenencia y ser efectivos para el éxito de la organización.

1. Comportamiento Organizacional

Como parte del DO, el hecho primordial de implementar el cambio organizacional en una organización es para mejorar el rendimiento y las situaciones de los individuos que la conforman. Un cambio admite nuevos comportamientos para la organización tales como una fusión de dos

organizaciones, proceso de crecimiento, expansión o internacionalizarse como marca, para implementar un plan de acción que soporte el cambio planeado, se debe analizar el comportamiento organizacional para poder saber cómo asimilaran el cambio los involucrados en la organización.

La ideología del comportamiento organizacional (CO) está enfocada y orientada a los colaboradores de la organización, al desarrollarlo se trabaja con el área de recursos humanos. El CO estudia el efecto que las personas, los grupos de trabajo y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, con la intención de emplear tal conocimiento en la mejora de la eficacia en la organización.

Newstrom (2011) considera que:

Una de las grandes fortalezas del comportamiento organizacionales es su naturaleza *interdisciplinaria*, que integra las ciencias de la conducta (cuerpo sistemático de conocimiento que se refiere a por qué y cómo las personas se conducen como lo hacen) con otras ciencias sociales que contribuyen a esta materia. De estas disciplinas aplica cualquier idea que mejore las relaciones entre la gente y las organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es similar a la de la medicina, que aplica conocimiento de las ciencias físicas, biológicas y sociales en una práctica médica factible. (pág. 6)

Robbins y Judge (2013) afirma: “el CO es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de varias disciplinas, sobre todo la psicología, psicología social, sociología y la antropología” (pág.13).

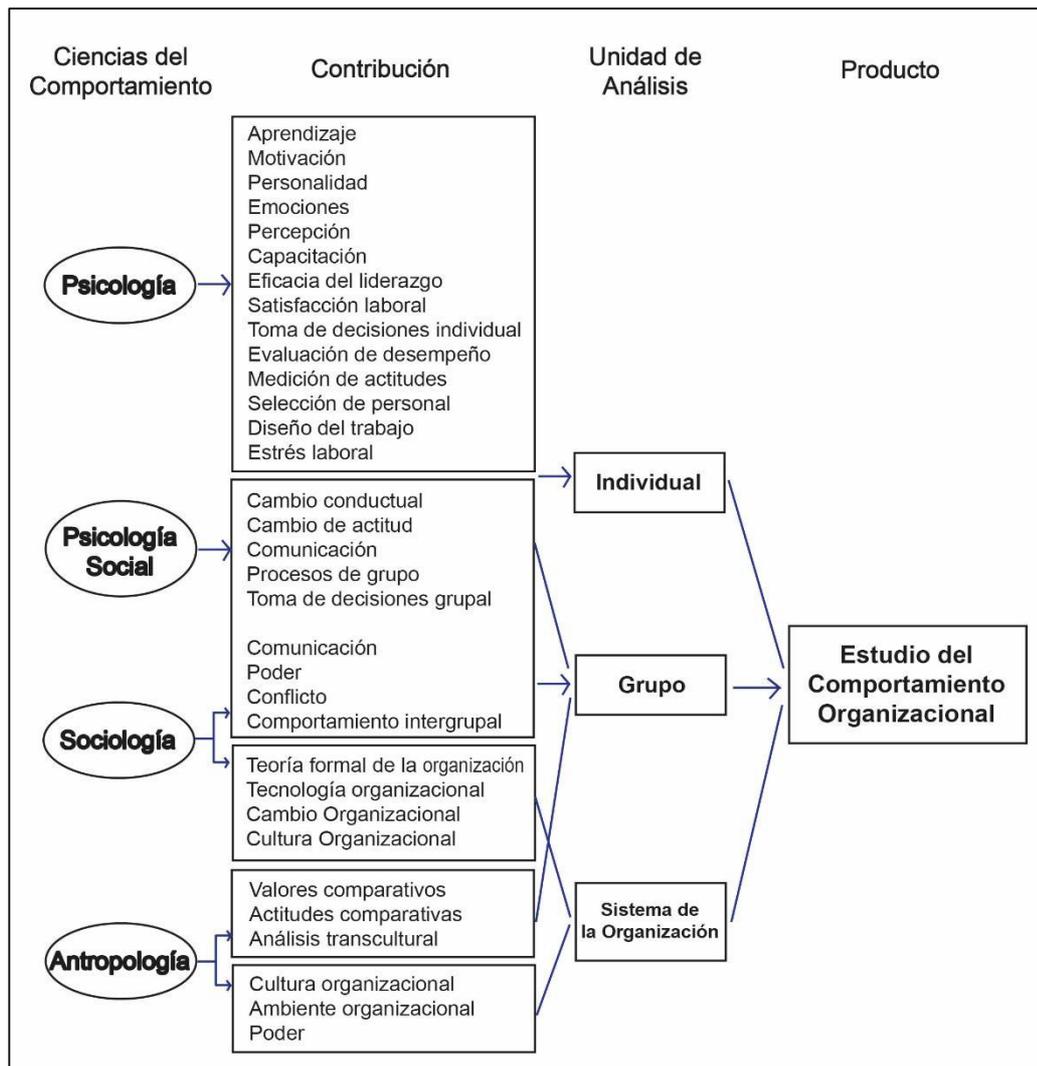


Gráfico 3: Disciplinas que intervienen en el campo de CO

Fuente: Comportamiento Organizacional, Robbins y Judge, 2013.

En gráfico 3 se pueden identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento de hombre que según Robbins y Judge contribuyen al análisis del comportamiento organizacional.

La tarea en sí del desarrollo organizacional en una organización es transformar la cultura y optimizar el clima organizacional. Chiavenato (2006) se refiere: “la organización como un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad” (pág. 322)

2.3.3 Gestión Universitaria:

Antecedentes:

El término universidad se deriva del latín *universitas magistrorum et scholarium*, la cual podemos asociar a comunidad de profesores y académicos. En estudios anteriores, estas comunidades eran asociaciones medievales que recogieron sus derechos colectivos legales por las cartas emitidas por los príncipes, cardenales, o las localidades en los que se localizaban para poder desenvolver sus conocimientos. Fernández (2008) explica:

Que, la Universidad es un centro generador de conocimientos, y por ello su rol y efecto en el desarrollo de las sociedades y de los países es fundamental. Sin embargo, principalmente en el caso de la universidad pública, existen varios factores que impiden su mayor competitividad y liderazgo; y por lo tanto su aporte en el desarrollo del país. Un factor podría ser la forma de gobierno o gestión universitaria; otra sería su cultura y/o medioambiente organizacional. La Universidad pública peruana, presenta diversos problemas; que suceden en el entorno interno y externo adversos. Internamente, puede estar la falta de gestión universitaria que defina e implemente estrategias para la competitividad y calidad; y externamente, el rol del Estado, por su falta de intervención y definición de una política educativa, como estrategia de desarrollo y bienestar. (pág. 3)

En cuanto Martínez (2000) afirma:

Que, las universidades, tanto para ser fieles al sentido que les es acordado históricamente como por este requerimiento institucional de unidad, deben ser “uni-versidades”, más allá de la multiplicidad de disciplinas, orientaciones, actividades y funciones. Es decir, debe distinguirse entre la “polifuncionalidad” creciente de la institución universitaria, y la unidad de sentido que la debe gobernar para evitar los riesgos del oportunismo institucional, para superar las fuerzas centrifugas que pueden desencadenarse y para ser uso productivo de la interacción entre disciplinas y actividades en el marco de la diversidad. (pág. 11)

Dentro de la misión principal de toda universidad podemos mencionar; la formación del ciudadano, formación de profesionales, investigación y

producción de conocimientos, arte y técnica, transmisión de conocimientos y fomento de la cultura, y la proyección social, además de lo explicitado en su Ley. Entonces a esto la gestión universitaria se suma la identidad de los principios de la universidad, cuál es su función y desempeño de ser frente a la sociedad (Martínez, 2000). Para tener una gestión universitaria; la gerencia en la actualidad viene siendo administrada principalmente por la más alta dirección que es el Rector, Vicerrectores seguidos por los Decanos, directores y jefes en general. Ferro (2014) afirma: “La universidad moderna se encuentra inmersa cada vez más en la sociedad del conocimiento: se podría decir, en palabras de Peter Drucker, que avanzamos hacia una sociedad del conocimiento especializado y de la persona educada” (pág. 3). Los crecientes avances del conocimiento, los constantes cambios en métodos de desarrollo, la creciente demanda de los postulantes a una educación superior, han disparado el incremento de una oferta educativa de nivel terciario altamente variada y heterogénea.

Narváez (2008):

Gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas. Quienes sólo hacen hincapié en las técnicas, generalmente en las de moda, para explicar la Administración de las Organizaciones sin relacionar procesos pasados con los actuales, olvidan la parte más importante de la disciplina, que consiste en situarse en el momento actual, para, con un ejercicio prospectivo, entender el sentido futuro de las decisiones presentes, con el objeto de preparar a las organizaciones para enfrentar los hechos a que se verán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el mismo les depara. (pág.1)

Este contexto ha causado de carácter progresivo la mayor exigencia social por optimizar y asegurar la calidad de las universidades y de sus programas académicos de pre y postgrado.

Salas (2000) nos menciona que:

Se señalan los desafíos que se ciernen sobre las universidades en el mundo actual y cuál es el papel que le corresponde en la transformación de la educación superior para el próximo milenio.

Se analiza cómo la excelencia y calidad académicas constituyen elementos claves y controversiales en la educación superior y se analizan las diferentes variables que en ella intervienen. Se indica la influencia de la globalización y cómo para hacerle frente es necesario fortalecer la capacidad de negociación, inserción y competitividad de las universidades. Se fundamenta cómo para incrementar la calidad del proceso universitario se precisa de una gestión académica eficaz y eficiente, la capacidad de autoevaluación, así como el intercambio y cooperación interuniversitaria e intersectorial. (pág. 136)

El tipo de gestión universitaria es la representación administrativa que tiene cada universidad para involucrarse con la sociedad; esto quiere decir que desarrollan un modelo de gestión en la cual se basan para desplegar sus políticas y operaciones con la finalidad de alcanzar sus objetivos institucionales.

Espinoza (2000):

Acontece que, en la actual gerencia universitaria, la variable “capacidad gerencial demostrada”, bien sea innata y/o adquirida, no necesariamente constituye elemento de juicio valorativo para integrar el cuadro gerencial de la Universidad. Esto quiere decir que quienes ocupan cargos gerenciales en el cuadro administrativo de las universidades están allí no necesariamente porque tengan “capacidad gerencial demostrada”; sino porque, entre otras cosas, son calculadores en los aspectos de la política interna y doméstica y/o forman parte de grupos de poder político y de presión. (pág. 87)

De Domini y Domini (2003):

“En las universidades son frecuentes las resistencias a los nuevos métodos pedagógicos, a la informatización de los procedimientos administrativos, a las técnicas de gestión moderna... Lo sorprendente es que mientras en las universidades todavía no se asume plenamente la centralidad del conocimiento como objeto de la gestión, en el campo empresarial esta perspectiva avanza rápidamente”. (Pérez Lindo, 1998, 90-92). Y, sin embargo, la universidad no puede eludir su responsabilidad de ser una “organización inteligente”: es decir, una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro. (pág. 11)

La misión de la gestión universitaria es la formación y generación del traspaso de los conocimientos que se emplean a través del desempeño de diferentes funciones, con composiciones variables de investigación, docencia y extensión. La gestión universitaria es un contexto en donde se combina la continuidad y el cambio, se conserva, aprende, integra, instaure ideas y valores estratégicos a la universidad.

1. Cargos Administrativos en la Gestión Universitaria Pública.

La responsabilidad en la administración pública se identifica la efectividad de un individuo quien es encargado de un conjunto de funciones y/o atribuciones definidas a cierto puesto de trabajo, de naturaleza pública al que le denomina funcionario, servidor y/o empleado público. Las personas que asumen cargos administrativos dentro de una entidad pública tienen responsabilidades sumamente importantes como la toma de decisiones en la que se puedan fomentar cambios y estrategias que beneficien a la competitividad de la organización.

La convención interamericana contra la corrupción (OEA) define al funcionario público o servidor público como cualquier funcionario del Estado que ha sido contratado para desempeñar distintas funciones en nombre y/o al servicio del Estado, en todos sus niveles jerárquicos.

El Decreto Supremo Nro. 05-90-PCM define al funcionario público como el individuo elegido o designado por una autoridad competente de acuerdo a la programación legal para desarrollar cargos gerenciales en la administración pública; y al servidor público como el individuo que brinda sus servicios en la administración pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, según las formalidades de ley en jornada legal, con retribución remunerativa permanente.

Los funcionarios y/o servidores públicos forman el componente más valioso en una organización y en la administración pública esto no debe ser una excepción.

La Ley Nro. 27815 del código de ética de la función pública, califica al empleado público, funcionario o servidor de las entidades públicas en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado, de confianza que realice funciones en nombre del servicio del Estado, sin importar el régimen jurídico de la entidad en la que brinde sus servicios ni el régimen laboral o de contratación.

Esta en las manos del sistema democrático, las instituciones del Estado y los funcionarios públicos responder a la eficacia de los derechos fundamentales de las personas que la Constitución señala, tratando de cumplir con el bienestar de la población mediante el servicio específico que se le atribuye, para la comunidad. Es así, que los funcionarios públicos deben cumplir con su responsabilidad profesional y ética que es inseparable al desarrollo de sus funciones establecidas.

Es importante tener como base para poder ocupar cargos administrativos dentro de las Universidades Públicas los lineamientos de capacitación y mejora del rendimiento de los servidores públicos que promueve el programa Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), ya que este busca implementar y gestionar el cuerpo de Gerentes Públicos.

En julio 2013 se aprobó la Ley Nro. 30057 - Ley del Servicio Civil, correspondiente a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como organismo especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos de Estado. Esta Ley se aprobó con el fin que las entidades públicas puedan alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, desarrollen efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil. La importancia de la reforma del servicio civil es global e implicar a todos los grupos ocupacionales, manejando criterios de eficiencia y anticipando los temas correspondientes a los funcionarios y directivos públicos debido a que forman de un grupo esencial para la ejecución de la reforma, y la posición que ocupan, además que grado de responsabilidad en la toma de decisiones los transforman en aliados requeridos para promover la reforma.

El Estado peruano necesita modernizar las instituciones públicas (sean Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales o Municipales), mejorar en términos profesionales la función pública y dar mayor fortalecimiento a las oficinas de recursos humanos para centralizarse en gestión de personas y desarrollo de capacidad gerencial.

En su Directiva Nro. 001-2016-SERVIR/GDSRH - Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puesto – MPP, la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) especifica en el marco general que “la guía metodológica no ha sido diseñada para establecer perfiles de puesto por competencias; sin embargo, aquellas entidades que hayan definido sus competencias deberán acreditar el proceso y su capacidad para definir y gestionarlas ante SERVIR...” ante esta citación de la mencionada directiva SERVIR da cierta capacidad a las entidades públicas de definir su perfil de puesto por competencias.

Asimismo, en el marco conceptual especifica los lineamientos en cuatro etapas del proceso de transito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil:

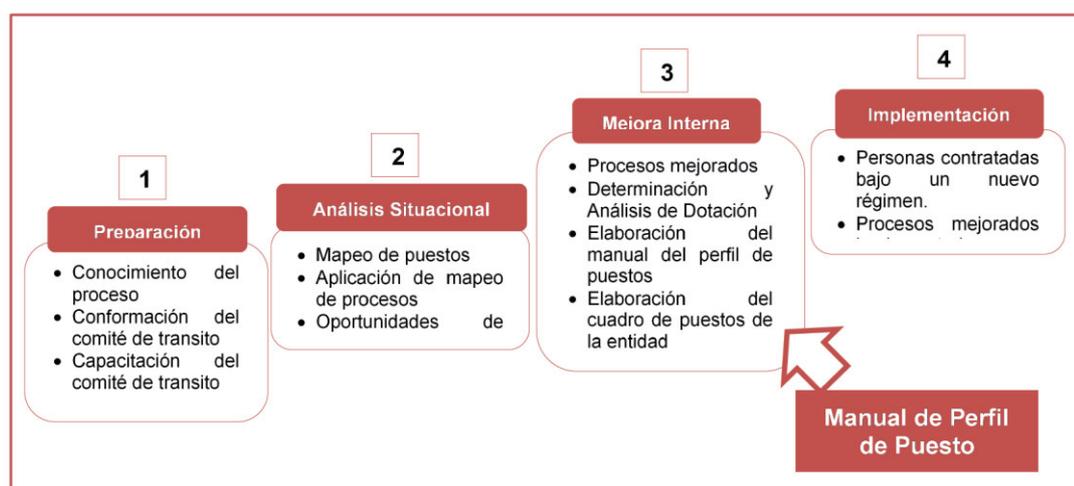


Gráfico 4: Etapas del proceso de transito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil y sus respectivos productos esperados

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

El proceso de transito al régimen de servicio civil identifica que las tres primeras etapas se centralizan en la entidad pública, como organización en

cuanto a su análisis situacional y posterior utilización en las mejoras en la base a los resultados, mientras que en la cuarta etapa se centra en la inscripción de personas en los puestos señalados como requeridos a partir del concurso público.

Dentro de la relación de entidades en tránsito al régimen de la ley del servicio civil de SERVIR podemos encontrar a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que viene encaminando paso a paso las etapas de tránsito al régimen como oportunidad para la mejora organizacional, estando ya en el límite del plazo establecido de hasta 6 años desde la publicación del marco normativo.

2.3.4 Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM):

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, apreciada como la Decana de América es una universidad pública fundada el 12 de mayo de 1551, es considerada como la institución educativa más importante, reconocida y representativa a nivel mundial. Da lugar en la ciudad de Cusco en el siglo XVI cuando los Dominicos por el aumento de los estudios realizados sobre arte y teología impartidos a manera de ejercitar a los antiguos miembros y capacitar a los, novicios de la orden sacerdotal, solicitaron a través de Fray Tomás de San Martín fundar una institución de educación superior en Lima, siendo esta decisión bien recibida por el cabildo limeño y siendo sus primeros gestores un civil y un eclesiástico, al término de una buena gestión establecieron la Universidad.

La UNMSM está acreditada y registrada como uno de los importantes centros de investigación científica y social del país. Actualmente en el reciente informe de ranking de universidades peruanas de la SUNEDU se encuentra en el tercer puesto, siendo una de las universidades que cuenta con mayores investigadores a nivel nacional. Parte del prestigio que goza la universidad y la significativa participación intelectual se refleja en que muchos peruanos y latinoamericanos prestigiosos salieron de sus aulas, todos estos reconocidos y valorados a nivel de enseñanza.

En la actualidad es sede de diferentes actividades académicas y culturales, logrando otorgamiento de prestigio. Desde 1960, la ciudad universitaria es la sede principal, ubicándose en ella la mayoría de las facultades, biblioteca central, el estadio y el rectorado (administración central). Actualmente cuenta con 62 carreras divididas en 20 facultades, siendo la universidad peruana que agrupa mayor conjunto de materia universitaria.

El origen de gobierno de la UNMSM fue por clericós de orden monástica; en la época de la ilustración, hoy en día los órganos de gobierno de la universidad son están formados por, la asamblea universitaria, consejo universitario, rectorado y vicerrectorado. Las facultades y sus escuelas están dirigidas por los Decanos y Directores de Escuela, sus unidades de posgrado están a cargo de sus relativos directores, y estos están bajo la supervisión del director de la Escuela de Posgrado el director general de la EPG UNMSM.

2.3.4.1 Descripción de Perfiles de los Cargos Administrativos en la UNMSM

Para que el sistema administrativo en la universidad pueda optimizarse, debe establecer lineamientos y parámetros en el reclutamiento y selección de los profesionales para cargos administrativos, que encierre el adecuado perfil de puesto para esta responsabilidad de confianza, que vayan junto a los lineamientos planteados por el manual de perfil de puesto de SERVIR.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNMSM con Resolución Rectoral Nro. 01206-R-11 de fecha 21 de marzo del 2011, está bajo el marco normativo del Decreto Supremo Nro. 043-2006-PCM, el cual reglamenta la organización institucional, precisa su naturaleza y jurisdicción, instituye sus funciones generales y específicas de sus órganos y unidades orgánicas componentes así como sus niveles de dependencia y responsabilidad orientadas al logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

En el ROF de la UNMSM se define claramente las funciones que debe desarrollar cada una de sus unidades, donde se encuentran que siete (7) son los órganos principales de la estructura.

El Cuadro de Asignación de Personal de la UNMSM con Resolución Rectoral Nro. 04253-R.13 de fecha 20 de septiembre del 2013, el cual está bajo los lineamientos del D.S. N° 043-2004-PCM que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP de la Entidades Públicas; es el instrumento normativo de gestión organizacional que contiene los cargos de los docentes y no docentes definidos y aprobados sobre la base del ROF.

Para tener un mejor conocimiento de los perfiles, objeto de estudio realizaremos una breve descripción del clasificador de cargos institucionales de la UNMSM según Resolución Rectoral Nro. 00161-R-11 del 14 de enero del 2011 el cual a la fecha no ha sido reestructurado, dentro de este documento solo se tomará en cuenta los cargos administrativos de la Administración Central que cumplan con funciones específicas gerenciales dentro de la Universidad;

Tabla 2:
Cargos y Funciones Rector

CARGO	: RECTOR
CODIGO	: F. P
NATURALEZA DE LA CLASE	: <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, dirección, supervisión y control de las actividades propias de la Universidad. • Actividades similares a las de Vicerrector, diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad. • Supervisa y controla la labor administrativa y académicas de los directivos y profesionales
ACTIVIDAD TIPÍCA	: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la política de la Universidad, en concordancia con las del sector educación. • Atender el despacho rectoral sobre asuntos de la alta dirección. • Firmar Resoluciones y Normas a nivel institucional. • Atender asuntos nacionales e internaciones relacionados con la Universidad. • Firmar los grados académicos y los títulos profesionales que otorgue la Universidad. • Proporcionar al Consejo Universitario la información procesada que ayude al planteamiento y toma de decisiones. • Control y supervisión del eficiente cumplimiento del plan operativo de la Universidad.
REQUISITO MINIMO	: <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título universitario, así como los exigidos por la Ley Universitaria y Reglamentos respectivos. • Ampliar experiencia en la Dirección y conducción de programas académico administrativo. • Amplia experiencia en la conducción de personal.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 3:
Cargos y Funciones Vicerrector

CARGO	: VICERECTOR
CODIGO	: F. P
NATURALEZA DE LA CLASE	: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y ejecución de las actividades de la universidad. • Supervisar la labor del personal directivo y profesional.
ACTIVIDAD TIPÍCA	: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir por delegación la política y actividades de la Universidad en concordancia con las del sector educación. • Despachar en coordinación con el Rector asuntos de la Alta Dirección y presidir reuniones del Comité Asesor. • Asistir, asesorar al Rector en funciones diversas. • Atender por delegación asuntos nacionales e internacionales que tengan injerencia con la Universidad. • Participar conjuntamente con los jefes de las oficinas generales en la formulación y elaboración del proyecto del plan operativo, así como el presupuesto de la Universidad, para su aprobación por el Rector. • Puede reemplazar al Rector durante su ausencia y representarlo ante las instancias correspondientes. • Informar permanentemente al Rector sobre el resultado de las actividades desarrolladas, en relación a los objetivos obtenidos. • Evaluar el eficiente cumplimiento del plan operativo de la Universidad.
REQUISITO MINIMO	: <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título universitario, así como los requisitos exigidos en la Ley Universitaria y reglamento respectivo. • Experiencia en la dirección y conducción de programas académicos administrativos. • Amplia experiencia en la conducción de personal.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 4:
Cargos y Funciones Secretario General

CARGO	: SECRETARIO GENERAL
CODIGO	: E.C
NATURALEZA DE LA CLASE	: <ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo a la máxima autoridad de la Universidad, con el objeto de hacer cumplir los procedimientos académicos y administrativos institucionales, asimismo las directivas generadas por el Consejo y Asamblea Universitaria.
ACTIVIDAD TIPICA	: <ul style="list-style-type: none"> • Atender diariamente en coordinación con el Rector la documentación correspondiente al despacho rectoral. • Actuar como secretaria del Consejo y Asamblea Universitaria. • Coordinar con el Rector el contenido de las agendas de Consejo y Asamblea Universitaria. • Organizar la documentación establecida para el Consejo y Asamblea Universitaria. • Establecer las citaciones y agendas de las sesiones del Consejo y Asamblea Universitaria acompañando la documentación pertinente. • Mantener actualizada la nómina de miembros hábiles de la Asamblea y Consejo Universitario; asimismo informa al Rectorado sobre las inasistencias. • Custodiar las Actas de Consejo y Asamblea Universitaria. • Supervisar el funcionamiento de sus Unidades integrantes. • Supervisar el funcionamiento del Sistema de Trámite Documentario y del Sistema Institucional de Archivos. • Dictar directivas relacionadas a los trámites académicos y administrativos de la Universidad. • Suscribir las Resoluciones Rectorales, los diplomas de Grados y Títulos que emite la Universidad. • Actuar como Federatario de la Universidad. • Legalizar, certificar y autenticar documentos emitidos por la Universidad.
REQUISITO MINIMO	: <ul style="list-style-type: none"> • Docente a dedicación exclusiva de la UNMSM.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 5:

Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo I

CARGO	: DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I
CODIGO	: SP-EJ-F2-1
NATURALEZA DE LA CLASE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de programas de un Sistema Administrativo. • Supervisa la labor de personal profesional y técnico.
ACTIVIDAD TIPICA	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar la ejecución de las actividades administrativas de la universidad. • Participar en la formulación y determinación de las políticas de los sistemas correspondientes. • Dirigir y coordinar la formulación de documentos normativos para la correcta aplicación del sistema administrativo. • Coordinar y controlar la aplicación de normas técnico administrativas y dispositivos legales vigentes referidos al sistema administrativo. • Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema. • Coordinar las actividades del área con otras dependencias y facultades de la universidad. • Puede corresponderle el participar en comisiones de licitación, contratos y estudios. • Elevar informes sobre el cumplimiento de actividades de la universidad a su cargo. • Recibir, promover y desarrollar la capacitación correspondiente, la especialización en el sistema administrativo correspondiente.
REQUISITO MINIMO	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario que incluye estudios relacionados con la especialidad. • Capacitación especializada en el área. • Experiencia en la conducción de sistemas administrativos. • Experiencia en conducción de personal.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 6:

Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo II

CARGO	: DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO II
CODIGO	: SP-EJ-F3-2
NATURALEZA DE LA CLASE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección, supervisión y evaluación de las actividades administrativas internas de la universidad. • Actividades similares a los del director de sistema administrativo I, diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad. • Supervisa la labor del personal Directivo y profesional.
ACTIVIDAD TIPICA	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y dirigir las actividades propias de un sistema administrativo. • Supervisar y evaluar la ejecución de los programas administrativos. • Participar en la formulación de políticas institucionales de un sistema administrativo. • Evaluar el control de calidad de las actividades del sistema y determinar las medidas correctivas para el buen funcionamiento del mismo de acuerdo a los dispositivos y normas legales vigentes aplicadas a la universidad. • Asesorar a funcionarios y profesionales de las unidades de la universidad, en asuntos de su especialidad. • Coordinar con las demás dependencias de la universidad sobre la ejecución de los programas y supervisar los mismos. • Coordinar con los organismos rectores del sistema administrativo público y privado. • Evaluar el desarrollo de los programas del sistema administrativo, emitiendo los informes técnicos correspondientes.
REQUISITO MINIMO	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad. • Capacitación especializada en el área. • Amplia experiencia en la conducción de programas de un sistema administrativo. • Experiencia en la conducción de personal.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 7:

Cargos y Funciones Director del Sistema Operativo Administrativo III

CARGO	: DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III
CODIGO	: SP-DS-F4-3
NATURALEZA DE LA CLASE	: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, dirección de las actividades administrativas de la universidad. • Actividades similares a los del director de sistema administrativo II, diferenciándose en mayor responsabilidad y complejidad. • Supervisa la labor del personal del personal directivo y profesional bajo su dirección.
ACTIVIDAD TIPÍCA	: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar actividades propias de un sistema administrativo de conformidad a la normatividad emanada del órgano rector correspondiente. • Coordinar, controlar y evaluar el desarrollo de programas correspondientes al sistema que conduce. • Emitir opinión técnica sobre normas y dispositivos legales referentes al sistema de su competencia, emanada por su institución. • Proponer y/o integrar comisiones para la formulación de políticas orientadas al desarrollo del sistema dentro de la institución. • Asesorar a la alta dirección en asuntos relacionados con el sistema que conduce. • Evaluar la implementación y desarrollo del sistema, velando por el estricto cumplimiento de la normatividad que emiten los órganos rectores del sistema, emitiendo los informes técnicos correspondientes. • Coordinar con los organismos rectores de los sistemas administrativos correspondientes.
REQUISITO MINIMO	: <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad. • Amplia experiencia en la dirección del sistema administrativo que conduce. • Capacitación altamente especializada en el campo de su competencia. • Amplia experiencia en la conducción de personal.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Tabla 8:
Cargos y Funciones Tesorero General

CARGO	: TESORERO GENERAL
CODIGO	: E.C
NATURALEZA DE LA CLASE	: <ul style="list-style-type: none"> • Apoya a la Dirección General de Administración encargada de administrar los recursos disponibles de la Universidad manteniendo un nivel de liquidez, que permita desarrollar adecuadamente las operaciones y cumplir con las obligaciones financieras.
ACTIVIDAD TIPICA	: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y controlar los recursos disponibles de la Universidad. • Determinar y mantener el nivel de liquidez requerido para la atención de las operaciones diarias. • Proyectar la situación de encaje de la Universidad, con la finalidad de proveer la oportuna aplicación de los recursos disponibles. • Programar, dirigir, y controlar la administración de los recursos financieros en general destinados al cumplimiento de los compromisos de la Universidad. • Elaborar la información de la ejecución mensual de gastos por fuentes de financiamiento que serán remitidos al Tesoro Público. • Recepcionar y controlar las solicitudes de giro por transferencia del gobierno central – tesoro público. • Efectuar la supervisión de las actividades de previsión, captación, custodia, distribución y utilización de los fondos presupuestados. • Emitir información relacionada con las operaciones de Tesorería. • Asesorar a la Alta Dirección para la toma de decisiones financieras. • Desempeñar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el Director General de Administración
REQUISITO MINIMO	: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con título de Economista o Contador Público colegiado. • Experiencia acreditada en igual cargo o cargo similar no menor a 2 años. • Capacitación y/o actualización acreditada en el Sistema de Tesorería en los dos últimos años.

Fuente: Clasificador de Cargos Institucionales, UNMSM, RR Nro. 00161-R-11.

Como se puede observar en la descripción de los perfiles, no se toma en cuenta la designación de competencias para el desarrollo de las funciones de cada Dirección y/o jefatura, muy a parte que se genera el cuadro de perfil por grupo funcionario más no por cada jefatura, siendo la descripción de los perfiles uno de los factores claves para el éxito de toda la universidad, ya que

la calidad del perfil desarrollado de su equipo de gestión la llevara a la gestión correcta de este recurso logrando la adquisición de algunas ventajas competitivas, sobre otras universidades.

La descripción del perfil del cargo por competencias cobra relevancia empresarial en cuanto tiene que ver con el reclutamiento del personal y el conocimiento sobre el grado de ajuste con lo que predomina como demanda laboral. Es ahí donde la universidad junto a la Oficina General de Recursos Humanos (OGRRH) debe desarrollar un perfil de cargo bien diseñado que proporcionara información valiosa al mercado laboral para un reclutamiento idóneo de contratación efectiva de personal para ocupar el cargo determinado.

La UNMSM puede alcanzar un cambio a nivel institucional (calidad y excelencia de servicio), enfocándose en realizar un cambio profundo en el equipo de gestión. Los métodos tradicionales de gestión se podrán cambiar cuando los directores, jefes y personal administrativo logren concebir en los procesos innovadores, tener flexibilidad a nuevas ideas, mantenerse motivados y encaminados a la eficiencia realizando sus funciones de buena manera. Cuando se desarrolle este procedimiento dentro de la universidad, se podrán incorporar nuevos modelos de perfiles de cargo para alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades, con el fin de mejorar el desarrollo organizacional de la UNMSM.

Resulta relevante para la universidad cambiar el manejo tradicional por una gestión por competencias. Este desarrollo se inicia con la elaboración de un catálogo definido de competencias, es de ahí que surge el diseño de perfil por competencias para los cargos administrativos de la Administración Central. La elaboración del catálogo de competencias para un puesto de trabajo debe comenzar por el análisis de la tarea.

Alles (2009) afirma:

... será en vano diseñar un modelo de competencias sin la participación, el involucramiento y, finalmente, la aprobación de la máxima dirección de la organización – bajo el nombre de CEO,

Director General, Comité de Dirección, Junta Directiva o cualquier denominación y forma que la máxima conducción asuma en su país o región, e incluso en su organización específicamente. (pág. 98)

De acuerdo con lo citado por Alles, es de vital importancia la participación de las autoridades de la universidad en conjunto con los responsables de la OGRRHH, el desarrollo del diseño de un modelo de competencias para el logro de los objetivos.

A partir del libro *Diccionario de Competencias: La Trilogía*, Alles M. (2009) sugiere que la “organización que desee implementar un esquema de gestión de recursos humanos por competencias puede, sobre la base de su libro y en función de su propia estrategia, valores, cultura, etc.” (pág. 98).

Para realizar la implementación con las competencias específicas gerenciales, la autora señala lo siguiente, Alles (2009):

a) reunir a la máxima conducción de la organización en talleres de discusión con el propósito de definir las competencias necesarias en función de la estrategia organizacional, b) tomar como base esta obra, *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*, c) el rol del consultor es de suma importancia por varias razones. Entre las más relevantes puedo mencionar, primero, la posibilidad de contar con su experiencia en la puesta en práctica de modelos en otras organizaciones y, segundo, la participación del consultor le permite al director de Recursos Humanos de la organización participar de talleres junto con colegas y directores de otras áreas..., d) analizar los antecedentes conjuntamente con el área de Recursos Humanos, e) quizá la compañía no ha definido sus valores o quiera revisarlos; esta es una oportunidad de hacerlo, previamente a definir las competencias, f) confeccionar el primer borrador de competencias cardinales. (pág. 99)

Una vez se haya elaborado el primer borrador de competencias específicas gerenciales en la organización, el área de recursos humanos debe reunirse para:

- Mostrar y llegar a un acuerdo con el máximo nivel de conducción de la organización y lograr su aprobación

- Insertar casuales cambios y/o sugerencias
- El resultado de las competencias específicas gerenciales del modelo
- El papel del consultor a presentar el documento final del diccionario de competencias – específicas gerenciales de la organización

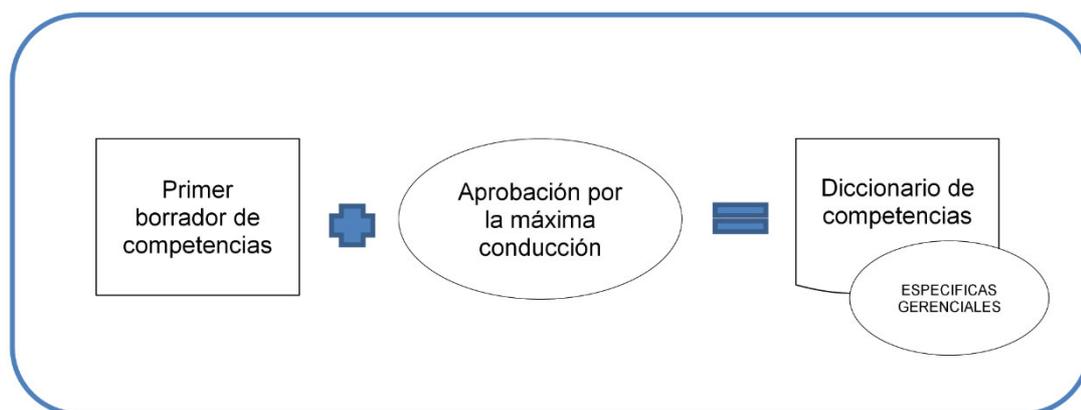


Gráfico 5: Aprobación de Competencias Específicas Gerenciales

Fuente: Diccionario de Competencias - La Trilogía, Martha Alles, 2009.

2.4 Marcos Conceptuales

Se definirá los términos relacionados en esta investigación para la mayor comprensión de esta.

- Gestión:** La noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Engloba las funciones del proceso administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la administración de la organización.
- Gestión del talento humano:** se conceptualiza como la manera desarrollar e incorporar nuevos individuos al campo laboral, asimismo desarrolla y retiene al talento humano existente, en sí, se basa en destacar a aquellos individuos con un alto potencial.
- Competencias:** Según Claude Lévy-Leboyer, es cuando se habla ordinariamente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para

simbolizar medidas según los cuales los involucrados en una organización difieren unos de otros.

- d. Gestión por competencias:** Es un modelo estratégico indispensable que atrae, mantiene y desarrolla el talento de acuerdo a las necesidades operativas.
- e. Diccionario de competencias:** en este libro de la autora Martha Alles se podrán encontrar la descripción y definición de 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI de las cuales se agruparán en competencias cardinales, gerenciales y específicas por área.
- f. Competencias de nivel gerencial:** son las competencias que al individuo le permite realizar funciones productivas propias de una ocupación, poseer este tipo de competencias representa tener dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan al logro de resultados en el cumplimiento de funciones, facilitando el logro de las metas organizacionales.
- g. Liderazgo:** se le atribuye como la función que ocupa un individuo que sobresale de los demás y es idóneo para tomar decisiones acertadas para el equipo de trabajo que preceda, inspirando a esto conseguir una meta común. Es por ello que implica al liderazgo más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los empleados) y consientan que desenvuelva su posición de forma eficiente.
- h. Empowerment:** hace mención a la delegación de poder desde la gerencia hacia sus trabajadores (subordinados), lo cual se basa en delegar autoridad y responsabilidad a los trabajadores, haciendo que estos se sientan autónomos y responsables del trabajo delegado. Esto para muchos trabajadores es favorable ya que hay una mayor satisfacción, motivación por el trabajo y por último incrementan su entusiasmo y la actitud positiva a la hora de desarrollar sus funciones.

- i. **Competitividad:** es un término utilizado cuando se hace referencias a las diferentes estrategias y métodos que las organizaciones desarrollan con el fin de obtener mejores resultados dentro de su rubro.

- j. **Desarrollo organizacional:** se entiende como el proceso ordenado y planificado, apoyándose en las teorías de las ciencias del comportamiento con el fin de incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se enfoca en un cambio total para que la organización funcione mejor.

CAPÍTULO 3: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman: “las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se define como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (pág. 92).

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y el desarrollo organizacional en la UNMSM

3.1.2. Hipótesis específicas

H₁: Existe correlación en el desarrollo de la gestión en base a competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y la competitividad en la UNMSM.

H₂: Existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales y la mejora del perfil de los cargos administrativos de la Administración Central de la UNMSM.

3.2. Identificación de las variables

Según Caballero (2011) “la variable de investigación es un conjunto de datos que puedan variar y que tienen en común alguna característica, propiedad o atributo que los hace pertenecer al dominio de esa variable” (pág. 183).

Variable Independiente (X)

X: La gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central.

Variable Dependiente (Y)

Y: Desarrollo organizacional en la UNMSM

3.3. Operacionalización de las variables

En consecuencia, de la identificación de las variables principales del estudio, se establecen dimensiones a cada variable las cuales están conceptualizadas. Como elemento adicional se aplicará como criterio de análisis los indicadores como parámetro en que se basa el inicio de la medición.

Tabla 9:

Variable Independiente (X): La gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
1. Gestión del talento humano	Se define como el proceso de contar con servidores íntegros, competentes y comprometidos con la Administración Pública, orientada a fortalecer la meritocracia y propender por su compromiso progresivo con el Estado, con la sociedad y con su propio bienestar y desarrollo.	La buena gestión del talento humano genera estrategias de dirección donde a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo, se obtendrá el valor máximo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de nivel de educación de los cargos administrativos. • Porcentaje de evaluación de desempeño de los cargos administrativos
2. Gestión por competencias de nivel gerencial	Son procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.	Es el gerenciamiento que detectará las competencias que solicita un perfil laboral para que el que lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media; logrando productividad mediante el desarrollo de sus habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de administrativos con nivel de conducción de personas. • Porcentaje de administrativos con nivel de liderazgo. • Porcentaje de administrativos con nivel de empowerment. • Porcentaje de administrativos con nivel de visión estratégica.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10:

Variable Dependiente (Y): Desarrollo organizacional en la UNMSM

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
1. Competitividad en la UNMSM	Se considera como el funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.	La competitividad dentro del marco organizacional, se entiende como el aprovechamiento de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer sostenible y funcional a la organización en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de administrativos con desarrollo de estrategias. • Porcentaje de administrativos con flexibilidad a los cambios.
2. Perfil de los cargos administrativos	Los cargos administrativos son funcionarios públicos que deben garantizar la vigencia de los derechos fundamentales de las personas que la constitución señala, gestionando un mayor bienestar a la sociedad; es por eso su responsabilidad profesional y ético son inseparables al ejercicio de sus funciones.	El perfil requerido por los cargos administrativos debe coincidir con la capacidad de lograr y mantener ventajas que permitan el desarrollo organizacional de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de administrativos con perfeccionamiento en procesos administrativos para mejorar la productividad. • Porcentaje de administrativos con manejo de métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Matriz de consistencia

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS”

Problema General	Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones y Variables	Indicadores	Metodología
<p>Hoy las universidades en particular las públicas, deben tomar en cuenta que si los directivos no cuentan con vastos conocimientos no podrán desarrollarse y ni integrarse a la sociedad del conocimiento; implicando una mala gestión afectando el desarrollo de la sociedad. Cada vez se torna mas evidente como diferentes tipos de organizaciones están acogiendo modelos de gestión del talento humano por competencias, con el fin de integrar efectivamente sus estrategias competitivas. El estilo de desarrollo de funciones del equipo de gestión en las universidades tiene una incidencia directa con el desarrollo organizacional, debido a que su forma de gestión depende para el clima organizacional, asegurando el desempeño de funciones del personal y por ende la consecución de los objetivos institucionales.</p>	<p>Problema General ¿De qué forma contribuye la gestión del talento humano por competencia para ocupar cargos administrativos de tal manera que genere desarrollo organizacional en la UNMSM?</p> <p>Problemas Específicos 1. ¿De qué manera las personas con competencias gerenciales en los cargos administrativos de la administración central inciden en el desarrollo organizacional de la UNMSM?</p>	<p>Objetivo general Mejorar la gestión de talento humano, basada en competencias para los cargos administrativos de la Administración Central; que permitan desarrollo organizacional en la UNMSM.</p> <p>Objetivos Específicos 1. Determinar las principales competencias para ocupar cargos administrativos en la Administración Central de la UNMSM</p>	<p>Hipótesis General Existe relación entre la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central, y el desarrollo organizacional en la UNMSM</p> <p>Hipótesis específicas H₁: Existe correlación en el desarrollo de la gestión en base a competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y la competitividad en la UNMSM.</p>	<p>Identificación de la Hipótesis General:</p> <p>Variable Independiente (X)</p> <p>La gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>X1: Gestión por competencias en los cargos administrativos</p> <p>X2: Gestión por Competencias de nivel gerencial</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>X1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de educación de los cargos administrativos. ✓ Analiza y describe el perfil de cada puesto. <p>X2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducción de personas ✓ Liderazgo ✓ Empowerment ✓ Visión estratégica 	<p>Tipo de Investigación: Investigación tipo cuantitativo, dado que se hizo una recolección de datos para probar la hip. General y las específicas con base en la medición numérica y análisis estadístico.</p> <p>Diseño de la Investigación Es de carácter No Experimental del tipo transversal, ya que se observa los fenómenos tal como se da en su propio contexto natural, para posteriormente analizarlos.</p> <p>Unidad de Análisis El estudio se aplica en la gestión administrativa dentro de la UNMSM, dado que los cargos administrativos desempeñan un papel importante en la toma de decisiones.</p>

Problema General	Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones y Variables	Indicadores	Metodología
<p>El desarrollo organizacional (DO) es una acción de cambio planificado que comprende a la organización como totalidad. El DO hace referencia a un programa educativo enfocado en optimizar la solución de problemas y transformación de una organización a través de una adecuada administración.</p> <p>La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) es una institución educativa pública orientada a la excelencia y al liderazgo en el ambiente universitario, es por ello que debe fomentar el desarrollo de conocimiento a su equipo de gestión, a través de capacitaciones y el desarrollo integral para su crecimiento profesional, así mejorar administrativamente y lograr los objetivos institucionales.</p>	<p>2. ¿Se ha identificado el tipo de perfil del personal de la administración central que incide al desarrollo organizacional de la UNMSM?</p> <p>3. ¿Qué modelo de gestión del talento humano por competencias se adecua a los cargos administrativos de la Administración Central que genere desarrollo organizacional en la UNMSM?</p>	<p>2. Proponer los perfiles según las competencias identificadas de personas, empowerment, liderazgo ejecutivo, visión estratégica, liderar con ejemplo) para ocupar altos cargos administrativos en la Administración Central de la UNMSM.</p> <p>3. Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los cargos administrativos de la Administración Central que beneficie el desarrollo organizacional de la UNMSM</p>	<p>H₂: Existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales y la mejorar del perfil de los cargos administrativos de la administración central de la UNMSM</p>	<p><u>Variable Dependiente (Y)</u></p> <p>Desarrollo Organizacional en la UNMSM</p>	<p><u>Variable Dependiente (Y)</u></p> <p>Y1: Competitividad en la UNMSM</p> <p>Y2: Perfil de los cargos administrativos</p>	<p><u>Variable Dependiente (Y)</u></p> <p>Y1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de estrategias ✓ Flexibilidad a los cambios <p>Y2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de perfeccionamiento en procesos administrativos para mejorar la productividad. ✓ Manejo de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos. 	<p>Población de Estudio: Esta segmentada por todo el personal administrativo (directores, jefes y trabajadores) de la Administración Central. Censo estadístico 2016 son un total de 1275.</p> <p>Tamaño de la Muestra: Es de 296 la cual está conformada por el todo el personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios: se utilizará para medir las variables ✓ Técnicas de Análisis Documental: documentos que nos ayudaran a levantar la información sobre la muestra e interpretación de resultados. <p>Técnicas de Análisis de Recolección de Datos:</p> <p>Análisis Descriptivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SPSS ✓ Excel ✓ Word ✓ Power Point

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

En el transcurso del presente estudio de investigación se ha comprobado que son varios los literatos que han ido investigando con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas las competencias específicas necesarias que todo gerente debe contar, ya a que permiten describir, analizar e interpretar la situación real íntimamente de las organizaciones tanto privadas como públicas.

El diseño de investigación es interpretado por Altuve y Rivas (1998) como: "... una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio" (pág. 231)

La presente investigación es de tipo mixto; enfoque cualitativo ya que se recopiló datos de aspectos que denotan cualidad y a la vez nos apoyamos de un enfoque cuantitativo ya que se pudo proceder a través de indicadores la elaboración de los análisis correspondientes de los datos generados a través del SPSS generando los estándares que hacen válida nuestro estudio.

La investigación se utilizó para estudiar los alegatos libres de las autoridades y personal administrativo de la administración central de la UNMSM, mediante sus respuestas y comentarios. Dicha información nos permitió esclarecer que es lo que piensan de la gestión por competencias de los cargos administrativos, facilitando la idea de mejorar el desarrollo organizacional a partir de los resultados a favor de las competencias gerenciales.

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo – correlacional con el propósito de medir el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y el desarrollo organizacional en la UNMSM.

4.2 Diseño de Investigación.

El diseño de investigación, es de una investigación de campo. Arias (2006) afirma que: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (pág. 31)

Dado lo escrito líneas arribas, la investigación es de carácter No Experimental del tipo transversal, correlacional-causal ya que se observará los fenómenos tal como se dan en su propio contexto natural, para posteriormente analizarlos.

La recolección de datos para la presente investigación, se hizo a través de encuestas de tipo escala de Likert para examinar las opiniones del personal administrativo.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis principal de la investigación, se aplica el personal administrativo dentro de la Administración Central de la UNMSM.

Con la información requerida de la unidad de análisis podremos cumplir los objetivos de la investigación.

4.4 Población de estudio

Hernández et al. (2010) afirma: “una vez ya definida la unidad de análisis del estudio en cuestión, se procede a delimitar la población o universo sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (pág. 174)

La población del trabajo de investigación se encuentra segmentada por todo el personal administrativo (autoridades, directores, jefes y trabajadores) de la

Administración Central, según compendio estadístico 2016 hay un total de 1275.

Tabla 11:
Resumen del personal administrativo y obrero, según dependencia orgánica. Año: 2015

Facultad / Dependencia	Total	Personal Administrativo y Obrero						
		Admi. Nominado	Admi. Contratado	Designado	Prof. de la Salud	CAS	Ob. Nominado	Ob. Contratado
TOTAL	2901	770	49	189	12	1807	64	10
Administración Central	1275	254	5	100	10	877	26	3
Medicina	280	106	6	2	2	156	7	1
Derecho y Ciencia Política	83	23	0	2	0	52	6	0
Letras y Ciencias Humanas	82	24	4	4	0	49	1	0
Farmacia y Bioquímica	54	12	2	3	0	36	1	0
Odontología	66	21	0	3	0	39	3	0
Educación	129	25	3	5	0	95	1	0
Química e Ingeniería Química	63	14	0	6	0	42	1	0
Medicina Veterinaria	220	90	17	1	0	103	4	5
Ciencias Administrativas	64	12	2	5	0	45	0	0
Ciencias Biológicas	44	24	1	8	0	11	0	0
Ciencias Contables	63	12	0	7	0	42	2	0
Ciencias Económicas	49	25	0	1	0	21	1	1
Ciencias Físicas	39	12	0	11	0	16	0	0
Ciencias Matemáticas	47	24	1	4	0	16	2	0
Ciencias Sociales	55	22	3	4	0	23	3	0
Ing. Geol., Min., Met. y Geog.	55	22	1	4	0	25	3	0
Ingeniería Industrial	118	9	0	12	0	96	1	0
Psicología	42	16	1	1	0	24	0	0
Ingeniería Electrónica y Eléctrica	38	12	0	2	0	23	1	0
Ing. de Sistemas e Informática	35	11	3	4	0	16	1	0

Fuente: Compendio estadístico, UNMSM, 2016.

4.5 Tamaño de la muestra

Para realizar la recolección de información sobre los 1275 personal administrativo de la administración central de la UNMSM, se utilizó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra. Por lo tanto, la selección de la muestra obedeció a criterios de interés.

Fórmula para hallar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = 1275	Tamaño de la población de personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM
p = 0.5	Proporción de personal administrativo de la Administración Central que considera que las competencias intervienen en el desarrollo organizacional de la UNMSM
q = 0.5	Proporción de personal administrativo de la Administración Central que no consideran que las competencias intervienen en el desarrollo organizacional de la UNMSM
Z = 1.96	Valor de la coordenada de la curva normal para un nivel de confianza de 95%
e = 0.05	Error estándar de la proporción de la muestra respecto de la población

Reemplazando los datos tendremos:

$$n: \frac{1.96^2 \times 1275 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (1275 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 295.39007$$

Dándole valor entero al resultado, el tamaño de la muestra mínimo requerido es de 296 personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM.

4.6 Selección de la muestra

Hernández et al. (2010) afirma:

...En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (pag.176)

Por lo tanto, se seleccionó a los elementos de la muestra aplicando la técnica del muestreo probabilístico estratificado.

Para la selección de la muestra se recurrió a información de fuentes secundarias, determinándose las sub-muestras:

Tabla 12:
Selección de la Muestra

N°	Población	Total	%	Muestra
1	Rectorado	13	0.01	3
2	Órgano de Control Institucional	14	0.01	3
3	Oficina General de Planificación	27	0.02	6
4	Oficina General de Asesoría Legal	14	0.01	3
5	Oficina de Secretaría General	57	0.04	13
6	Oficina General de Imagen Institucional	10	0.01	2
7	Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales	13	0.01	3
8	Oficina Central de Admisión	47	0.04	11
9	Comisiones Permanentes y Transitorias	10	0.01	2
10	Oficina de Seguridad y Vigilancia	224	0.18	52
11	Centro de Informática	5	0.00	1
12	Administración de la Red Telemática	15	0.01	3
13	RTV San Marcos	15	0.01	3
14	Oficina Beca 18	2	0.00	0
15	Dirección General de Administración	23	0.02	5
16	Oficina Gral. de Bienestar Universitario	114	0.09	26
17	Oficina Gral. de Economía	2	0.00	0
18	Oficina de Contabilidad	25	0.02	6
19	Oficina de Abastecimiento	71	0.06	16
20	Oficina de Tesorería	24	0.02	6
21	Oficina Gral. de Recursos Humanos	60	0.05	14
22	Oficina Gral. de Infraestructura Universitaria	23	0.02	5
23	Oficina Gral. de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento	65	0.05	15
24	Unidad de Administración de Fincas	15	0.01	3
25	Clínica Universitaria	29	0.02	7
26	Vicerrectorado Académico	11	0.01	3
27	Centro Pre Universitario	23	0.02	5
28	Oficina Gral. del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central	85	0.07	20
29	Sistema Único de Matrícula	9	0.01	2
30	Centro de Producción Editorial e Imprenta	25	0.02	6
31	Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación	5	0.00	1
32	Centro de Producción Librería y Distribución	10	0.01	2
33	Centro de Producción Fondo Editorial	8	0.01	2
34	Vicerrectorado de Investigación	32	0.03	7
35	Proyecto Quipucamayoc	10	0.01	2
36	Oficina Técnica del Estudiante	8	0.01	2
37	Centro Cultural	38	0.03	9
38	Instituto Raúl Porras Barrenechea	5	0.00	1
39	Seminario de Historia Rural Andina	6	0.00	1
40	Museo de Historia Rural	30	0.02	7
41	Jardines Botánicos y Jardín Ecológico	15	0.01	3
42	Colegio Real	10	0.01	2
43	Oficina de Educación Virtual	3	0.00	1
44	Escuela de Posgrado	25	0.02	6

TOTAL	1275	1.00	296
--------------	-------------	-------------	------------

Fuente: Elaboración propia en función a información de la Oficina General RRHH, UNMSM, 2016

4.7 Método y técnicas de recolección de datos

Arias (2006), se entenderá por técnica el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.

Según Hernández et al. (2010) refiere que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Esto significa que la herramienta a usar debe aproximar al investigador a la realidad de los individuos a examinar según las características oportunas; atribuyendo a la mayor posibilidad de representación ferviente de las variables a investigar, a esto el presente estudio utilizó la técnica de encuesta de escala de Likert, rigiéndonos bajo parámetros.

4.7.1 Cuestionarios:

Para un mejor entendimiento y organización del presente trabajo de investigación hemos visto por conveniente realizar las preguntas por dependencias de la administración central, una parte orientadas a los jefes de las dependencias y el otro al personal administrativo en base a la escala de Likert para medir la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo organizacional en la UNMSM.

En cuanto al escalamiento tipo Likert podemos significar;

Hernández et al. (2010) afirma:

...consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando

las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (pág. 245)

4.7.2 Técnica de Análisis Documental:

Instrumentos documentarios que nos facilitaran alzar información sobre la muestra e interpretación de resultados:

- Base de datos de la Oficina General de Recursos Humanos de la UNMSM.
- Base de datos de la Oficina General de Planificación de la UNMSM.

A través de estas técnicas se consiguió información por medio de los instrumentos utilizados, recabando, procesando, analizando e interpretando los resultados finales.

4.8 Análisis e interpretación de la información

4.8.1 Análisis Descriptivo:

El proceso que se utilizó para el análisis de los datos obtenidos nos apoyamos con la ayuda del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) elaborando las tablas, gráficos y constatación de las pruebas de hipótesis pertinentes. Asimismo, se utilizó Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint) para la elaboración de tablas y gráficos de barras, con el objetivo de hacer una descripción de la población. Todo ello se trabajará con el fin de comprobar la hipótesis; *“El mejoramiento de la Gestión del Talento Humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central, permitirá el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”*, y poder obtener la aportación y las conclusiones de la investigación.

4.8.2 Interpretación de la información:

La evaluación de la confiabilidad se efectuó mediante el alfa de Cronbach, lo que nos permite valorar la fiabilidad de un instrumento de medición a través de un grupo de elementos.

Sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, George y Mallery (2003):

a) Coeficiente alfa > 9 es excelente, b) Coeficiente alfa > 8 es bueno, c) Coeficiente alfa > 7 es aceptable, d) Coeficiente alfa > 6 es cuestionable, e) Coeficiente alfa > 5 es pobre, f) Coeficiente alfa < 5 es inaceptable. (pág. 231)

A través del alfa de Cronbach, la primera variable de calidad de servicio arrojó un resultado de 0.939 (93.9%) lo que significa según los autores. El coeficiente alfa o confiabilidad de Cronbach es excelente.

Tabla 13:
Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	256	86.5
	Excluido ^a	40	13.5
	Total	296	100.0

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Tabla 14:
Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nro. de elementos
0.939	0.939	44

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Tabla 15:
Estadística de total de elementos

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Determina las condiciones para la evaluación y/o selección de personal de su dependencia	168,44	352647.000	,408	,939
Motiva y guía al personal de su dependencia para aumentar la efectividad de su trabajo	168,32	354055.000	,491	,938
Atiende las necesidades del personal, apoyando y motivando su desarrollo personal	168,45	354075.000	,522	,938
Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño del personal de su dependencia	168,05	358602.000	,406	,939

Ayuda a sus colaboradores a reconocer y definir sus problemas	168,23	360964.000	,292	,939
Dentro de su dependencia, existe el perfil adecuado en las diferentes actividades o formas de trabajo	167,98	361906.000	,284	,939
Mantiene una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo de su dependencia	168,12	356731.000	,413	,939
Cuando deja alguna labor a sus colaboradores, verifica si tiene los recursos y apoyo necesarios para el éxito de esta	168,27	354254.000	,472	,938
Dirige el trabajo administrativo y se responsabiliza por su buena marcha	168,05	353441.000	,499	,938
Dirige con responsabilidad las unidades de producción dentro de su dependencia	168,09	356603.000	,438	,939
Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en su dependencia para el logro de las metas propuestas	168,14	352215.000	,561	,938
Asegura los canales de comunicación en información para la mejor toma de decisiones	168,35	354778.000	,532	,938
Informa de manera objetiva a su personal los logros y necesidades de la dependencia	168,30	353692.000	,527	,938
Trabaja una amplia red de relación con el personal de toda la Universidad, en todos los niveles	168,34	353300.000	,541	,938
En su gestión, facilita competencia para ayudar al desarrollo cultural, social, económico dentro de la Universidad	168,45	349527.000	,536	,938
Gestiona con patrones de calidad	168,30	356461.000	,414	,939
Evalúa a su personal constantemente	168,34	355989.000	,347	,939
Utiliza de manera adecuada los recursos que la Universidad le brinda, a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente las labores desarrolladas dentro de la oficina	168,28	348964.000	,601	,937
Diagnostica y capitaliza las competencias centrales de su personal, para poder potenciarlas	168,12	357197.000	,354	,939
Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas de su dependencia	168,23	352345.000	,473	,938
Se comunica en forma clara y entiende la perspectiva de los demás	168,33	350143.000	,537	,938
Maneja información necesaria para toma de decisiones oportunas a fin de obtener buenos resultados	168,21	354761.000	,459	,938
Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno	168,27	351398.000	,599	,937
Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional	168,34	350851.000	,542	,938
Moviliza, articula y pone en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz en su dependencia	168,52	346454.000	,582	,937
Cuando aborda algún problema típico de la oficina, genera más de una alternativa de solución, en vez de identificar solo una	168,19	352869.000	,547	,938
Desarrolla gestión por resultados dentro de su misión en la dependencia a su cargo	168,29	355420.000	,488	,938
Se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento	168,22	351364.000	,599	,937
Considera usted que cuenta con competencias gerenciales	168,21	353769.000	,496	,938
Considera usted que se encuentra capacitado para el permanente cambio del contexto donde se desempeña	168,14	355133.000	,500	,938

Cuenta con la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente	168,23	351894.000	,519	,938
Presenta recursos, ideas y métodos novedosos para generar alternativas de mejora continua	168,28	357707.000	,428	,939
En su gestión o la de sus jefes, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de gestión de la UNMSM	168,27	356894.000	,460	,938
Diseña y desarrolla ideas que mejoren la productividad laboral dentro de su dependencia	168,27	359053.000	,317	,939
Desarrolla estrategias que den valor agregado al servicio que brinda dentro de su dependencia hacia las otras oficinas de la UNMSM	168,26	354406.000	,497	,938
Dirige usted la formulación del plan estratégico de su dependencia, optimizando los recursos de manera integral	168,20	354390.000	,406	,939
Dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su dependencia.	168,21	353856.000	,544	,938
Muestra usted actitud emprendedora iniciando y motivando los cambios necesarios con tenacidad dentro de su dependencia	168,41	345066.000	,678	,937
Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones	168,37	347465.000	,619	,937
Cree que la experiencia es importante para el desempeño de las funciones del director/jefe	168,29	348591.000	,604	,937
En cuanto al perfil que ocupa, ¿la universidad le proporciona oportunidades de desarrollo profesional para desempeñar con destrezas y conocimientos su responsabilidad directiva?	168,61	354333.000	,459	,938
Identifica y pone en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera	168,32	352038.000	,561	,938
Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares	168,39	344452.000	,627	,937
Cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones.	168,05	349402.000	,619	,937

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Los resultados arrojan que si dentro del procesamiento de datos se retira uno de los elementos de estudio puesto en la encuesta, el nivel de significancia del Alfa de Cronbach no se vería muy afectado, con respecto a la confiabilidad de la encuesta, los resultados máximos que ocurrirían tendrían un grado de significancia de fiabilidad de la encuesta similar con un valor de 93.9%, mientras que el valor mínimo de este indicador ocurriría si se quita el elemento de: En su opinión, ¿Cree que la experiencia es importante para el desempeño de sus funciones como Director/Jefe?, dejando un valor del 93.7% que es un resultado aceptable dentro del mínimo permitido que sería de 70% de fiabilidad.

4.8.3 Aspectos Éticos:

Como bien sabemos, toda investigación implica necesariamente que los resultados obtenidos sean objetivos y correspondan a la realidad en ese sentido en la investigación que se ha realizado se respetó y se asegura el anonimato de los participantes, así como el secreto de los datos que se consigne en la respuesta de los cuestionarios. Nuestro objetivo es lograr la neutralidad valorativa como en toda ciencia se exige y se ha desechado todo tipo de prejuicios interpretativos que no se ajusten a la realidad, especialmente en las ciencias administrativas.

CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

La investigación podemos definirla como el proceso de llegar a soluciones viables para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificados y sistemáticas de los datos (Mouly, 1978).

5.1.1. El cuestionario: técnica de compendio de información

El cuestionario que se utilizó como técnica de recolección de información aplicada a los directivos de la UNMSM, se desarrolló con el objetivo de recoger la perspectiva respecto a las competencias gerenciales que están aplicando en su gestión dentro de la universidad, en cuanto al personal administrativo se aplicó con el fin de verificar la perspectiva de sus superiores.

El cuestionario fue desarrollado siguiendo el contexto, como se ha indicado partiendo del libro de Martha Alles, *Diccionario de Competencias* en su última edición 2009 tomando en consideración 05 competencias específicas gerenciales; Conducción de Personas, Empowerment, Liderazgo Ejecutivo, Visión Estratégica y Liderar con ejemplo (Manejo Interpersonal). El cuestionario fue validado por un Docente Estadístico

Teniendo en cuenta la descripción de Martha Alles, se hará un breve análisis de cada una de estas en cuanto a su importancia en la aplicación de los cargos administrativos.

Conducción de Personas, comprende la capacidad de desempeño en cuanto a la evaluación y selección del personal que labora la UNMSM, distribuir tareas y delegar autoridad, capacitación y motivación constante para el manejo del rendimiento del personal, capacidad de escuchar y la promoción de liderazgo de cada uno de los trabajadores que se encuentran bajo su responsabilidad.

Empowerment, comprende la capacidad para que mediante el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales se logren las metas de la Universidad, adecuada comunicación mediante los conductos de información para la mejor toma de decisiones. Emprender acciones eficaces orientadas a potencializar el talento del personal a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todo el personal a su cargo.

Liderazgo, comprende las principales acciones de los directivos de la Universidad para realizar cambios estratégicos, conducción de equipos, manejo de información para la toma de decisiones, manejo adecuado de los conflictos. Implicar ser un referéndum para los jefes a su cargo a materia de liderazgo ejecutivo.

Visión Estratégica, comprende la capacidad de adecuarse a los cambios del entorno educativo, gestión de relaciones con dependencias de la Universidad a fin de que contribuyan al logro de las metas y objetivos estratégicos establecidos. Habilidad para proponer mejoras en cuanto aspecto y relaciones en la dependencia / facultad, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas y reducir las debilidades.

Liderar con Ejemplo: se comprende el manejo interpersonal que depende especialmente del directivo en la manera emprendedora para motivar los cambios en su dependencia / facultad, solución de problemas en forma creativa e innovadora, control de emociones ante personas y situaciones que se presentan en el ámbito institucional. Implica cumplir las políticas institucionales y ser un ejemplo para el personal.

5.1.2. Discusión

El objetivo general de este presente trabajo de investigación es mejorar la gestión del talento humano basada en competencias para los cargos administrativos de la Administración Central permitiendo el desarrollo organizacional en la UNMSM. Siendo una de las preocupaciones de las entidades modernas que producen conocimiento, como parte de la cultura

organizacional, como parte de la relación entre los colaboradores y si estas situaciones resultan favorecedoras de que los individuos de cada entidad sientan satisfacción en el desempeño laboral, logrando en conjunto el éxito y la misión de la organización bajo una buena gestión, siendo dentro de la universidad pública la verdadera labor de los cargos administrativos en conjunto con su personal administrativo el de gestionar adecuadamente los recursos propios u ordinarios para el buen resultado que se verá reflejado en la sociedad.

Al respecto es importante que la OGRRHH de la universidad apremie el proceso de implementación de las normas y lineamientos establecidos del nuevo régimen del Servicio Civil, en coordinación a las autoridades de SERVIR como organismo técnico especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, para el desarrollo del manual de perfiles de puestos en base a las competencias necesarias de cada cargo administrativo de la administración central – UNMSM.

Teniendo en cuenta cada uno de los indicadores evaluados en esta investigación, se puede afirmar que, aunque se desarrollan las actividades asignadas a la posición, surgen situaciones que requieren atención e intervención para su mejoramiento.

Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas requeridas para regir los aspectos de las funciones gerenciales relacionados con los individuos de la organización, incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

En cuanto a los procesos de selección del personal que se trabaja en la UNMSM, se puede decir que se han diseñado instrumentos que permitan llevar a cabo eficientemente la provisión de los mejores talentos a la institución. Por otro lado, los directivos y el personal también buscan mantener métodos de motivación y orientación para el personal con el fin de mantener

una mejora constante del desempeño de las funciones que realizan, a través de la atención de necesidades que se cubren, aunque no en su totalidad.

La gestión del talento humano se observa dentro de las organizaciones como una consecuencia en el desempeño laboral de los colaboradores, debido a que debe desarrollarse en los modelos de selección y reclusión del personal y priorizar el talento humano.

La selección del talento humano es que un procedimiento técnico científico tiene como finalidad hallar al individuo que reúne las exigencias, competencias, conocimientos, experiencias y otras cualidades que se requieran para asumir un puesto determinado en una organización. Dentro de los procesos de selección de personal el elegir al candidato adecuado de cada organización se tiene que cumplir las instrucciones teóricas para poder observar las cualidades a cubrir una función.

Chiavenato (2000) indica;

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer el organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneo para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. (pág. 242)

La calidad de desempeño en el ámbito laboral que el colaborador desarrollará se apoya en sus experiencias y cualidades; nuestros resultados arrojan que la selección del personal y la calidad del trabajo guardan cierta relación; por tanto, si el procedimiento técnico de evaluación no es el más adecuado, hace que la calidad del trabajo se mida solo regularmente; esto justifica el coeficiente de correlación obtenido.

La integración de personal según Koontz et al. (2012):

...requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaces; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada. (pág. 286)

Por lo tanto; es significativo el estimular las cualidades personales de los colaboradores, así los progresos que se lleven a cabo lleven a la organización a mayor productividad, logrando las metas y objetivos planteados.

La formación del personal de una manera mejora el trabajo en equipo cuando se realizan de manera complementaria ya que cada uno puede aportar sus conocimientos al equipo de trabajo.

Si el personal está capacitado para realizar un trabajo específico, podremos ver la capacidad de operar en esa área, la calidad del producto obtenido y la eficiencia en el uso de los recursos.

A las universidades de hoy en día se les exige competitividad, expresada en una fuerte necesidad de su posicionamiento como marca y su producto final que es el alumno egresado, el cual será el mejor gallardete de la calidad académica e innovación impresa en él por su propia alma máter. Así pues, a las personas que trabajan en las universidades se les demandan mayores exigencias de rendimiento, acompañada por la necesidad de incrementar sus habilidades a través de actividades de capacitación y desarrollo profesional.

5.2. Pruebas de hipótesis

De acuerdo con Hernández et al. (2010):

las hipótesis del proceso cuantitativo se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas, de acuerdo con lo que el investigador observa. De hecho, para esto se formulan en la tradición deductiva. Ahora bien, en

realidad no podemos probar que una hipótesis sea verdadera o falsa, sino argumentar que fue apoyada o no de acuerdo con ciertos datos obtenidos en una investigación particular. Desde el punto de vista técnico, no se acepta una hipótesis a través de un estudio, sino que se aporta evidencia en su favor o en su contra. (pág. 107)

Formulamos las hipótesis estadísticas:

5.2.1. Prueba de Hipótesis General

H₁: Existe relación entre la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y el desarrollo organizacional en la UNMSM

H₀: No existe relación entre la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y el desarrollo organizacional en la UNMSM

Tabla 16:

Tabla cruzada hipótesis general

En su gestión o la de sus jefes, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de gestión de la UNMSM * Considera usted que cuenta con competencias gerenciales

			Formulación de ventajas estratégicas para desarrollo de la UNMSM				Total
			Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Competencias Generales	Casi	Recuento	3	0	1	2	6
	Nunca	Recuento esperado	,2	1,5	2,7	1,7	6,0
	A veces	Recuento	1	28	23	16	68
		Recuento esperado	1,9	16,8	30,5	18,9	68,0
	Casi siempre	Recuento	3	37	90	35	165
		Recuento esperado	4,5	40,7	74,0	45,8	165,0
	Siempre	Recuento	1	7	17	28	53
		Recuento esperado	1,5	13,1	23,8	14,7	53,0
	Total	Recuento	8	72	131	81	292
		Recuento esperado	8,0	72,0	131,0	81,0	292,0

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Tabla 17:
Prueba chi-cuadrado hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,478a	9	,000
Razón de verosimilitud	47482.000	9	,000
Asociación lineal por lineal	17990.000	1	,000
N de casos válidos	292		

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

El valor de significancia (Valor crítico observado) es $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que existe relación de la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y el desarrollo organizacional en la UNMSM.

5.2.2. Prueba de Hipótesis Específica 1

H₁: Existe correlación en el desarrollo de la gestión en base a competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y la competitividad en la UNMSM.

H₀: No existe correlación en el desarrollo de la gestión en base a competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y la competitividad en la UNMSM.

Tabla 18:
Tabla cruzada hipótesis específica 1

			Nivel de capacitación				Total
			Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Formulación de ventajas estratégicas para desarrollo de la UNMSM	Nunca	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,0	,2	,6	,2	1,0
	Casi Nunca	Recuento	0	4	2	0	6
		Recuento esperado	,1	1,4	3,4	1,1	6,0
	A veces	Recuento	4	12	27	2	45
		Recuento esperado	,9	10,6	25,3	8,2	45,0
Casi siempre	Recuento	1	37	102	26	166	
	Recuento esperado	3,4	39,2	93,2	30,1	166,0	

	Siempre	Recuento	1	16	32	25	74
		Recuento esperado	1,5	17,5	41,6	13,4	74,0
Total		Recuento	6	69	164	53	292
		Recuento esperado	6,0	69,0	164,0	53,0	292,0

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Tabla 19:

Prueba chi-cuadrado hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,121 ^a	12	0.000
Razón de verosimilitud	34463.000	12	0.010
Asociación lineal por lineal	15825.000	1	0.000
N de casos válidos	292		

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

El valor de significancia (Valor crítico observado) es $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que existe correlación en el desarrollo de la gestión por competencias en los cargos administrativos de la Administración Central y la competitividad en la UNMSM.

5.2.1. Prueba de Hipótesis Específica 2

H₁: Existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales y la mejora el perfil de los cargos administrativos de la UNMSM.

H₀: No existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales y la mejora el perfil de los cargos administrativos de la UNMSM.

Tabla 20:

Tabla cruzada hipótesis específica 2

Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas de su dependencia * En su gestión o la de sus jefes, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de gestión de la UNMSM				
	Liderazgo y gestión de cambio			Total
	Casi Nunca	A veces	Casi siempre Siempre	

Formulación de ventajas estratégicas para desarrollo de la UNMSM	Nunca	Recuento	0	1	4	0	5
		Recuento esperado	,0	,11	2,9	,9	5,0
	Casi Nunca	Recuento	1	2	2	0	5
		Recuento esperado	,1	1,2	2,8	,9	5,0
	A veces	Recuento	1	23	35	3	62
		Recuento esperado	1,3	14,4	35,0	11,4	62,0
	Casi siempre	Recuento	2	30	80	27	139
		Recuento esperado	2,9	32,2	78,4	25,5	139,0
	Siempre	Recuento	2	11	42	23	78
		Recuento esperado	1,6	18,1	44,0	14,3	78,0
	Total	Recuento	6	67	163	53	289
		Recuento esperado	6,0	67,0	163,0	53,0	289,0

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

Tabla 21:
Prueba de chi-cuadrado hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,098a	15	,002
Razón de verosimilitud	34473.000	15	,003
Asociación lineal por lineal	13877.000	1	,000
N de casos válidos	289		

Fuente: Elaboración propia en función a resultados

El valor de significancia (Valor crítico observado) es $0.002 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales como: conducción de personas, empowerment, liderazgo ejecutivo, visión estratégica y liderar con ejemplo y mejorar el perfil de los cargos administrativos de la UNMSM.

5.3. Presentación de resultados

CONDUCCIÓN DEL PERSONAL

1. Condiciones para la evaluación de personal

A la pregunta: **¿Determina las condiciones para la evaluación y/o selección de personal de su dependencia?**

Tabla 22:

Determina las condiciones para la evaluación y/o selección de personal de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	4.7%	4.7%	4.7%
	Casi Nunca	11	3.7%	3.7%	8.5%
	A veces	88	29.7%	29.8%	38.3%
	Casi siempre	117	39.5%	39.7%	78.0%
	Siempre	65	22.0%	22.0%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los encuestados el 22% manifiesta que siempre se determinan las condiciones necesarias para evaluar o seleccionar al personal, un 39,7% manifiesta que casi siempre se da esta afirmación, el 29.8% refiere que a veces se determinan las condiciones de evaluación, el 3.7% refiere que casi nunca se cumple esta afirmación, mientras que el 4.7% manifiesta que nunca se determinan las condiciones necesarias para la evaluación o selección del personal.

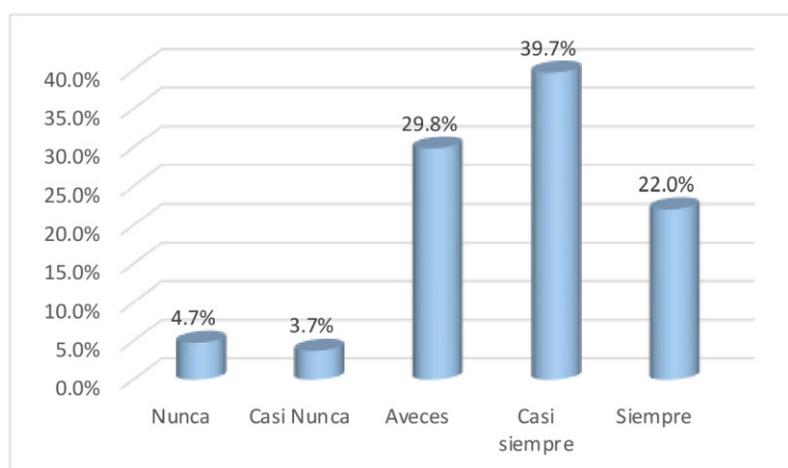


Gráfico 6

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

2. Motivación y Guía

A la pregunta: **¿Motiva y guía al personal de su dependencia para aumentar la efectividad de su trabajo?**

Tabla 23:

Motiva y guía al personal de su dependencia para aumentar la efectividad de su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	8	2.7%	2.7%	3.4%
	A veces	83	28.0%	28.0%	31.4%
	Casi siempre	143	48.3%	48.3%	79.7%
	Siempre	60	20.3%	20.3%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que de los 296 encuestados el 20.3% aseguran que siempre motivan y guían al personal de su dependencia con el fin de motivar al personal a su cargo, otro 48.3% manifiestan que estas acciones de motivación y guía las realizan casi siempre dentro de su dependencia, un 28% manifiesta que a veces utilizan alguna motivación o guía para con sus trabajadores y así mejorar la efectividad de su trabajo, el 2.7% respondió que casi nunca utilizan algún tipo de motivación o guía, y un 0.7% refiere que nunca utilizan algún tipo de motivación o guía con el fin de mejorar la efectividad de sus trabajadores.

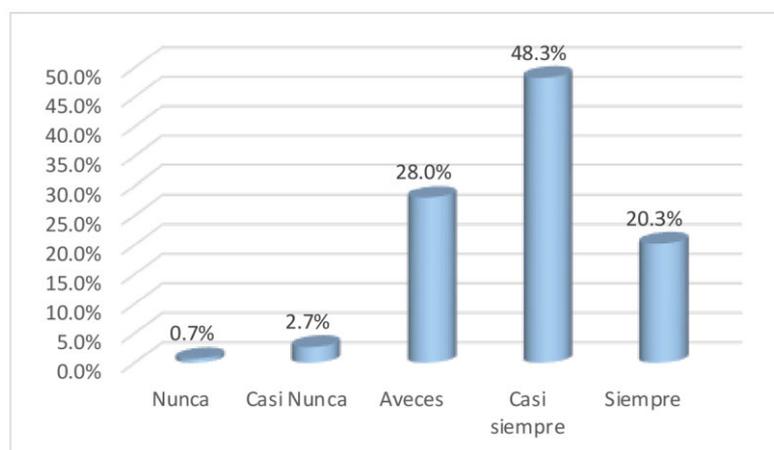


Gráfico 7

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

3. Atención de las necesidades del personal

A la pregunta: **¿Atiende las necesidades del personal, apoyando y motivando su desarrollo personal?**

Tabla 24:
Atiende las necesidades del personal, apoyando y motivando su desarrollo personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	6	2.0%	2.0%	2.4%
	A veces	110	37.2%	37.2%	39.5%
	Casi siempre	134	45.3%	45.3%	84.8%
	Siempre	45	15.2%	15.2%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 15.2% de los jefes y personal administrativo de las distintas dependencias administrativas de las facultades de la UNMSM respondieron que siempre atienden las necesidades que personal a través de apoyo y motivación, el 45.3% manifestó que casi siempre son atendidas estas necesidades, un 37.2% respondió que solo a veces son atendidas las necesidades del personal, mientras que un 2% respondió que casi nunca son atendidas las necesidades del personal a su cargo y finalmente solo el 0.3% manifestó que no son atendidas las necesidades del personal, con el fin de apoyarlos y motivarlos

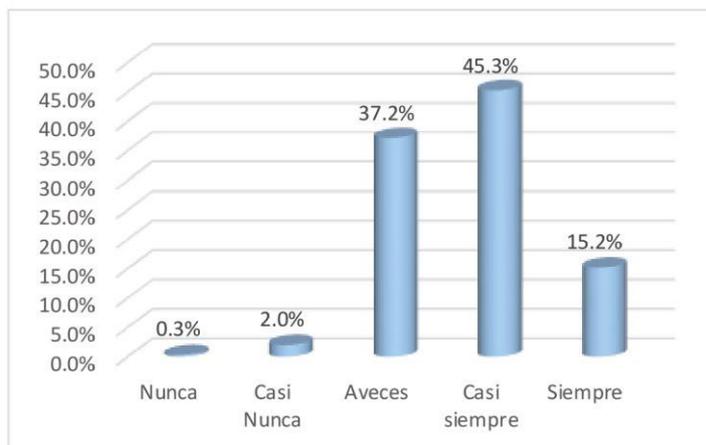


Gráfico 8

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

4. Monitoreo y evaluación de desempeño

A la pregunta: **¿Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño del personal de su dependencia?**

Tabla 25:

Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño del personal de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	A veces	45	15.2%	15.2%	15.5%
	Casi siempre	164	55.4%	55.4%	70.9%
	Siempre	86	29.1%	29.1%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del 100% de los encuestados para la investigación, el 29.1% respondió que siempre se establece y aplica procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño de su personal a cargo, el 55.4% refiere que casi siempre se establece procedimientos para el monitoreo y evaluación del desempeño, un 15.2% manifiesta que solo a veces se establece estos procedimientos, mientras que un 0.3% manifiesta que nunca se establecen procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño.

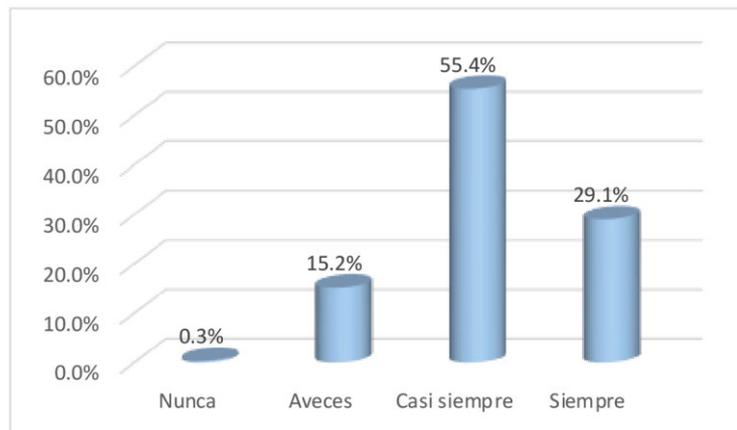


Gráfico 9

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

5. Reconocimiento y definición de problemas

A la pregunta: **¿Ayuda a sus colaboradores a reconocer y definir sus problemas?**

Tabla 26:

Ayuda a sus colaboradores a reconocer y definir sus problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	3	1.0%	1.0%	1.7%
	A veces	69	23.3%	23.3%	25.0%
	Casi siempre	163	55.1%	55.1%	80.1%
	Siempre	59	19.9%	19.9%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados nos arrojan que el 19.9% de los encuestados manifestó que siempre ayudan a los colaboradores a reconocer y definir sus problemas, el 55.1% respondió que casi siempre ayudan a los colaboradores a reconocer sus problemas, por otro lado, el 23.3% manifestó que a veces solo cumplen esta afirmación, un 1% respondió que casi nunca ayudan a sus colaboradores y el 0.7% restante respondió que nunca ayudan a sus colaboradores a reconocer y definir sus problemas.

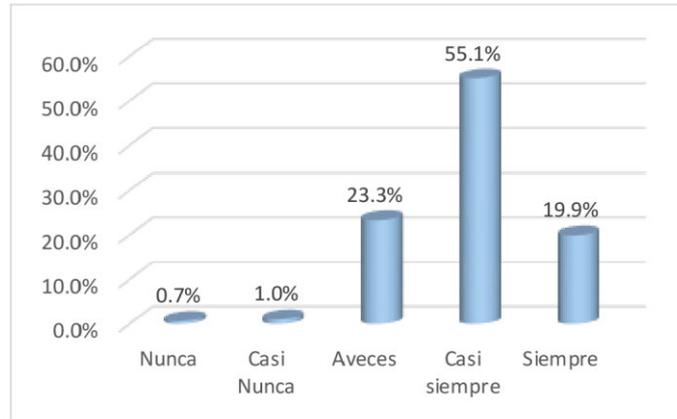


Gráfico 10

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

6. Perfil de Actividades

A la pregunta: **¿Dentro de su dependencia, existe un perfil adecuado del personal y jefes, con respecto a las diferentes actividades o formas de trabajo?**

Tabla 27:

Dentro de su dependencia, existe el perfil adecuado en las diferentes actividades o formas de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	1	0.3%	0.3%	0.7%
	A veces	33	11.1%	11.2%	11.9%
	Casi siempre	167	56.4%	56.6%	68.5%
	Siempre	93	31.4%	31.5%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 31.5% refiere que siempre existe un perfil adecuado del personal y jefes para el desarrollo de las actividades y formas de trabajo, mientras que un 56.6% refiere que casi siempre se cumple esta afirmación, por otro lado, el 11.2% refiere que a veces se cumple esta

afirmación y finalmente el 0.9% refiere que nunca o casi nunca existe el perfil adecuado del personal y jefes para el desarrollo de las actividades y formas de trabajo

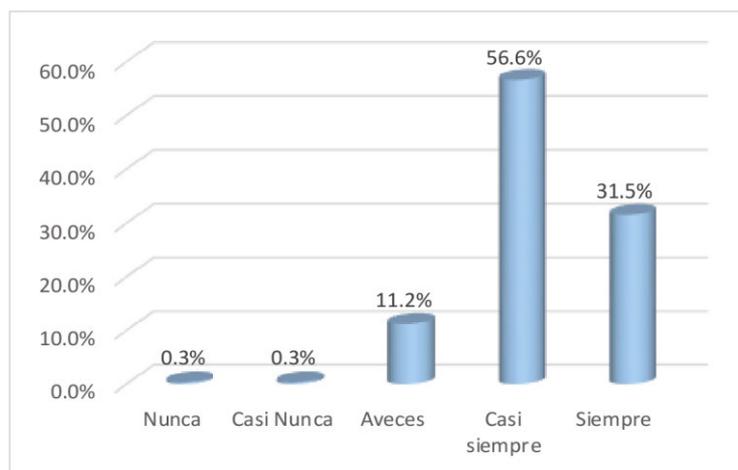


Gráfico 11

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

7. Relación de calidad laboral

A la pregunta: **¿Mantiene una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo de su dependencia?**

Tabla 28:

Mantiene una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo de su dependencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	8	2.7%	2.7%
	A veces	55	18.6%	21.3%
	Casi siempre	142	48.0%	69.3%
	Siempre	91	30.7%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los encuestados el 30.7% respondió que siempre mantiene una estrecha relación laboral con su personal a cargo, el 48% manifestó que casi siempre se da esta estrecha relación de calidad laboral, mientras que el 18.6% respondió que esta relación solo se da a veces y por último el 2.7%

restante de los encuestados manifestó que casi nunca se da una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo a su cargo.

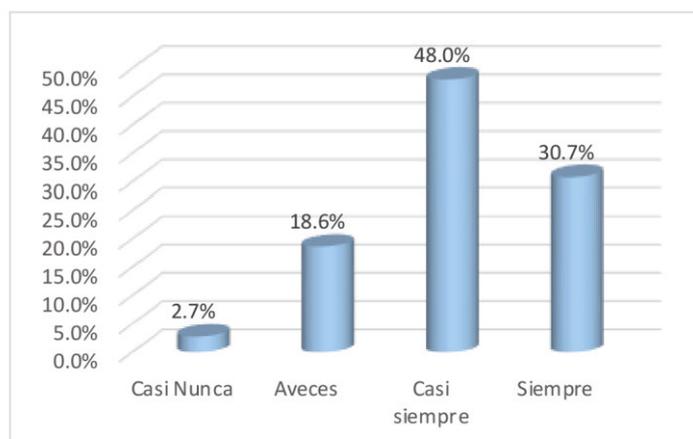


Gráfico 12

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

8. Apoyo y recursos para el éxito de las labores

A la pregunta: **Cuando deja alguna labor a sus colaboradores, ¿verifica si tiene los recursos y apoyo necesarios para el éxito de esta?**

Tabla 29:

Cuando deja alguna labor a sus colaboradores, ¿verifica si tiene los recursos y apoyo necesarios para el éxito de esta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	17	5.7%	5.7%	6.4%
	A veces	57	19.3%	19.3%	25.7%
	Casi siempre	156	52.7%	52.7%	78.4%
	Siempre	64	21.6%	21.6%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los encuestados el 21.6% respondió que siempre verifican si es que se cuenta con los recursos y apoyo necesarios de parte del colaborador a quien se le asigne la labor, el 52.7% respondió que casi siempre se hace un análisis sobre los recursos y apoyo con que cuentan los colaboradores antes de asignarles alguna labor específica, un 19.3% manifestó que esta afirmación solo la practican a veces, mientras que el 6.4% restante

respondió que casi nunca o nunca verifican o evalúan las capacidades del personal a quien asignan las labores.

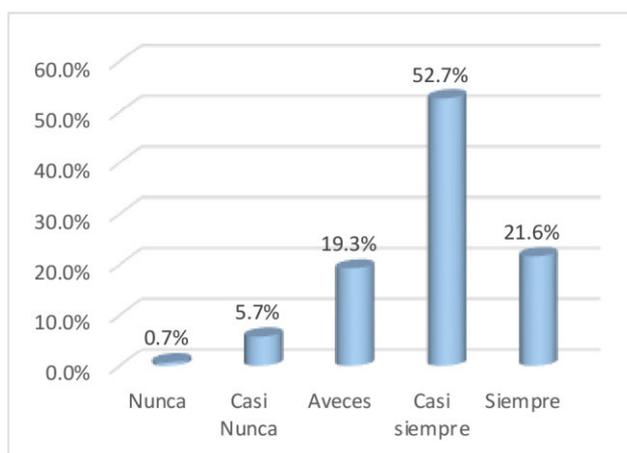


Gráfico 13

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

9. Dirección y responsabilidad de las labores administrativas

A la pregunta: **¿Dirige el trabajo administrativo y se responsabiliza por su buena marcha?**

Tabla 30:

Dirige el trabajo administrativo y se responsabiliza por su buena marcha

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	9	3.0%	3.1%	3.7%
	A veces	45	15.2%	15.3%	19.0%
	Casi siempre	136	45.9%	46.1%	65.1%
	Siempre	103	34.8%	34.9%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
	Total	296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Según los resultados obtenidos podemos decir que el 34.9% manifestó que siempre dirigen al trabajo administrativo de su dependencia y asumen la responsabilidad del funcionamiento de estos, el 46.1% manifestó que casi siempre dirigen y se responsabilizan por el trabajo de la dependencia a su cargo, por otro lado el 15.3% refiere sobre esta pregunta que solo a veces

dirigen el trabajo administrativo y un 3.8% manifestó que nunca o casi nunca dirigen el trabajo administrativo y asumen la responsabilidad de este.

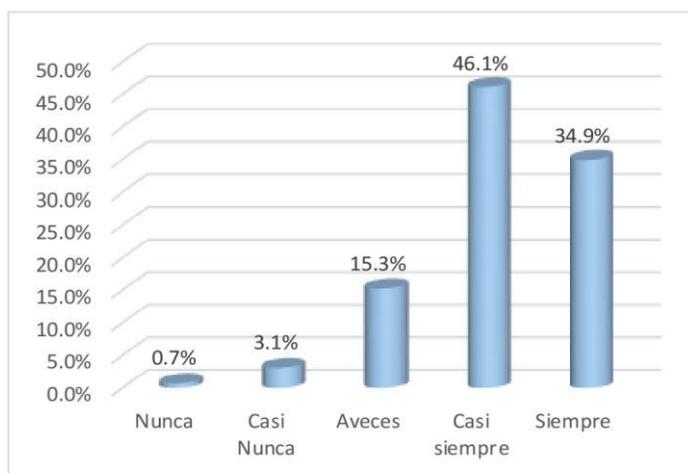


Gráfico 14

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

10. Dirección de las unidades de producción

A la pregunta: **¿Dirige con responsabilidad las unidades de producción dentro de su dependencia?**

Tabla 31:

Dirige con responsabilidad las unidades de producción dentro de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	2.0%	2.1%	2.1%
	A veces	52	17.6%	17.8%	19.9%
	Casi siempre	145	49.0%	49.7%	69.5%
	Siempre	89	30.1%	30.5%	100.0%
	Total	292	98.6%	100.0%	
Perdidos	Sistema	4	1.4%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Sobre esta pregunta de la dirección de las unidades de producción dentro de las diferentes áreas administrativas en la UNMSM, el 30.5% manifiesta que siempre dirige con responsabilidad sus respectivas unidades operativas, el 49.7% respondió que casi siempre dirigen con responsabilidad las unidades operativas a su cargo, 17.8% respondió en

cuanto a la dirección responsable solo lo hacen a veces, mientras que el 2.1% refirió que casi nunca dirigen con responsabilidad las unidades de producción de las áreas o dependencias donde laboran

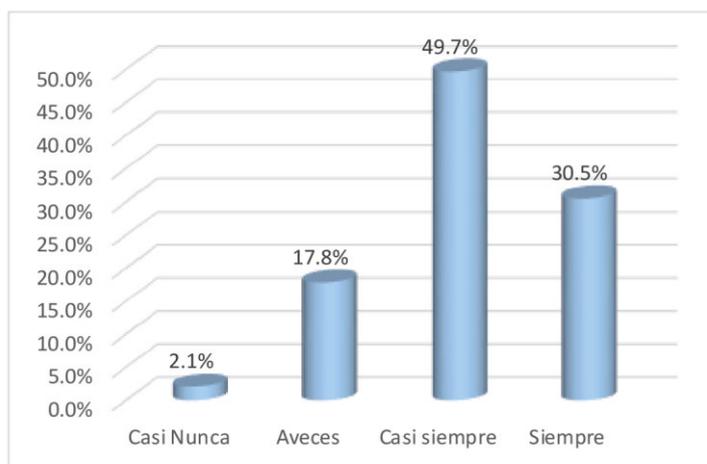


Gráfico 15

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

EMPOWERMENT

1. Vivencia de Valores institucionales

A la pregunta: **¿Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en su dependencia para el logro de las metas propuestas?**

Tabla 32:

Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en su dependencia para el logro de las metas propuestas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	10	3.4%	3.4%	3.4%
	A veces	57	19.3%	19.4%	22.8%
	Casi siempre	136	45.9%	46.3%	69.0%
	Siempre	91	30.7%	31.0%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Según los resultados obtenidos concluimos que el 31% siempre promueve los valores institucionales y un adecuado clima de confianza en su área, con el fin de obtener las metas propuestas, el 46.3% refiere que casi siempre promueve la vivencia de los valores institucionales, un 19.4% solo lo hace a veces, mientras que el 3.4% restante casi nunca promueven estos valores con el fin de lograr metas.

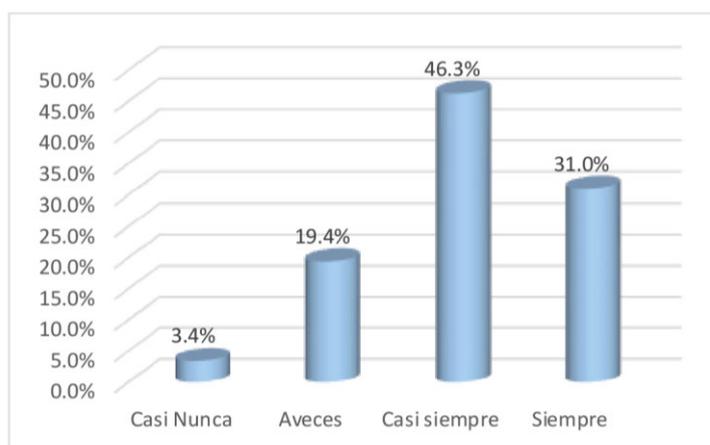


Gráfico 16

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

2. Canales de comunicación

A la pregunta: **¿Asegura los canales de comunicación en información para la mejor toma de decisiones?**

Tabla 33:

Asegura los canales de comunicación en información para la mejor toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	13	4.4%	4.5%	4.5%
	A veces	66	22.3%	22.6%	27.1%
	Casi siempre	170	57.4%	58.2%	85.3%
	Siempre	43	14.5%	14.7%	100.0%
	Total	292	98.6%	100.0%	
Perdidos	Sistema	4	1.4%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 14.7% de los encuestados manifiesta siempre asegurar los canales de comunicación para una mejor toma de decisiones,

mientras que un 58.2% refiere que casi siempre aseguran los canales de información, el 22.6% respondió que solo a veces asegura estos canales de comunicación y por último el 4.5% manifestó que casi nunca aseguran los canales de comunicación para una mejor toma de decisiones.

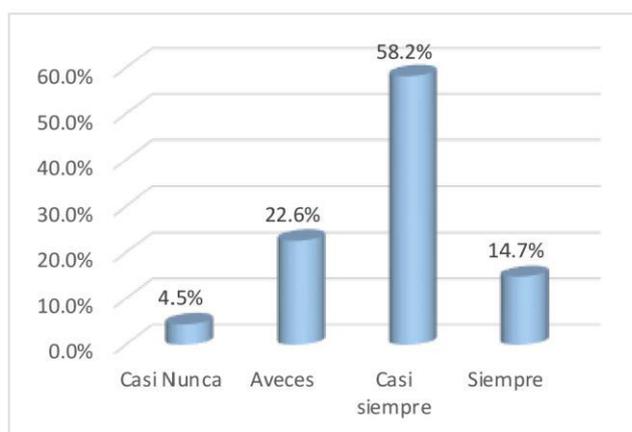


Gráfico 17

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

3. Información objetiva de logros y necesidades

A la pregunta: **¿Informa de manera objetiva a su personal los logros y necesidades de la dependencia?**

Tabla 34:

Informa de manera objetiva a su personal los logros y necesidades de la dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	2.0%	2.1%	2.1%
	A veces	76	25.7%	26.0%	28.1%
	Casi siempre	151	51.0%	51.7%	79.8%
	Siempre	59	19.9%	20.2%	100.0%
	Total	292	98.6%	100.0%	
Perdidos	Sistema	4	1.4%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de la encuesta indican que el 20.2% de los encuestados refiere que siempre informa de manera objetiva a su personal los logros y necesidades que existen en su área, el 51.7% refiere que casi siempre

practican esta afirmación, mientras que el 26% indican que solo a veces informan sobre los logros y necesidades de su dependencia, mientras que el 2.1% refiere que casi nunca informen sobre los logros obtenidos ni las necesidades del área que dirigen.

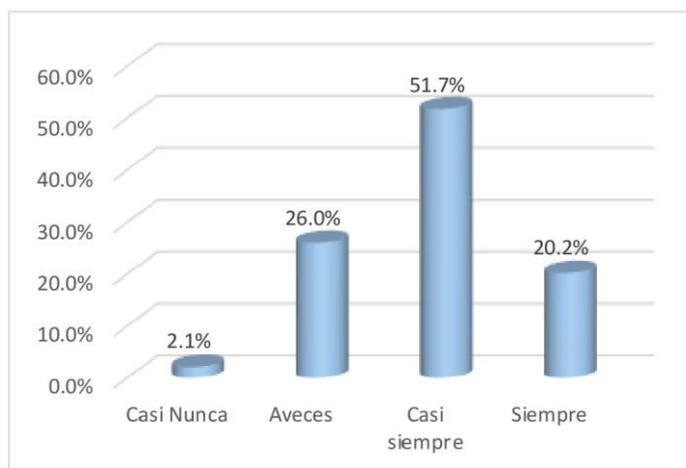


Gráfico 18

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

4. Niveles de trabajo

A la pregunta: **¿Trabaja una amplia red de relación con el personal de toda la Universidad, en todos los niveles?**

Tabla 35:

Trabaja una amplia red de relación con el personal de toda la Universidad, en todos los niveles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	10	3.4%	3.4%	3.7%
	A veces	74	25.0%	25.0%	28.7%
	Casi siempre	159	53.7%	53.7%	82.4%
	Siempre	52	17.6%	17.6%	100.0%
	Total	296	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que 17.6% de los encuestados siempre trabaja buenas relaciones con todo el personal de la universidad sin importar el nivel jerárquico, el 53.7% refiere que casi siempre trabaja las buenas relaciones con todo el personal de la universidad, el 25% que a veces practica estas

buenas relaciones personales, mientras que el 3.7% manifiesta que nunca o casi nunca practican las relaciones personales con el personal de toda la universidad.

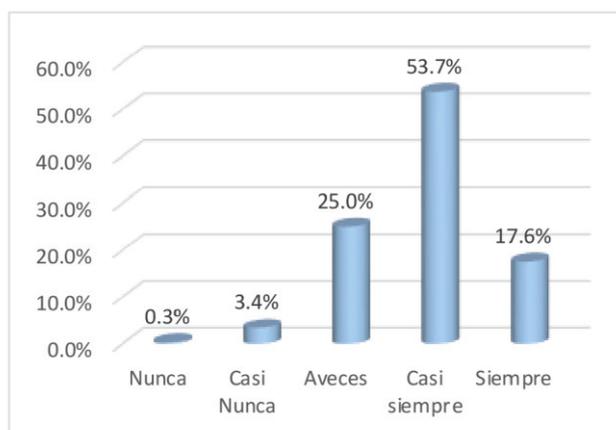


Gráfico 19

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

5. Desarrollo cultural, social y económico

A la pregunta: **¿En su gestión, facilita competencia para ayudar al desarrollo cultural, social, económico dentro de la Universidad?**

Tabla 36:

En su gestión, facilita competencia para ayudar al desarrollo cultural, social, económico dentro de la Universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	29	9.8%	9.9%	10.5%
	A veces	78	26.4%	26.5%	37.1%
	Casi siempre	124	41.9%	42.2%	79.3%
	Siempre	61	20.6%	20.7%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
	Total	296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 20.7% de los encuestados siempre facilitan competencias para ayudar al desarrollo de la universidad, mientras que un 42.2% casi siempre facilita estas competencias a favor del desarrollo de la institución y un 26.5% lo hace a veces. Por otro lado, el 10.5% manifiesta

que nunca o casi nunca facilitan competencias de apoyo para el desarrollo de la institución.

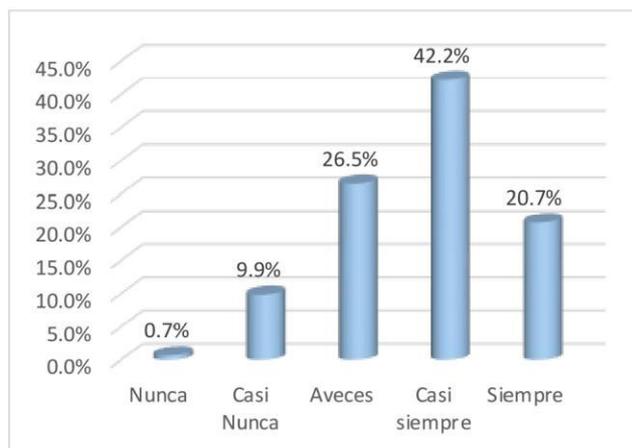


Gráfico 20

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

6. Gestión de calidad

A la pregunta: **¿Gestiona con patrones de calidad?**

Tabla 37:

Gestiona con patrones de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	5	1.7%	1.7%	2.0%
	A veces	72	24.3%	24.6%	26.6%
	Casi siempre	154	52.0%	52.6%	79.2%
	Siempre	61	20.6%	20.8%	100.0%
	Total	293	99.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	3	1.0%		
	Total	296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de las encuestas arrojan que solo el 20.8% de los encuestados siempre gestiona con patrones de calidad, mientras que el 52.6% casi siempre lo hacen, por otro lado, el 24.6% solo a veces gestionan con patrones de calidad y el 2% nunca o casi nunca gestionan con patrones de calidad.

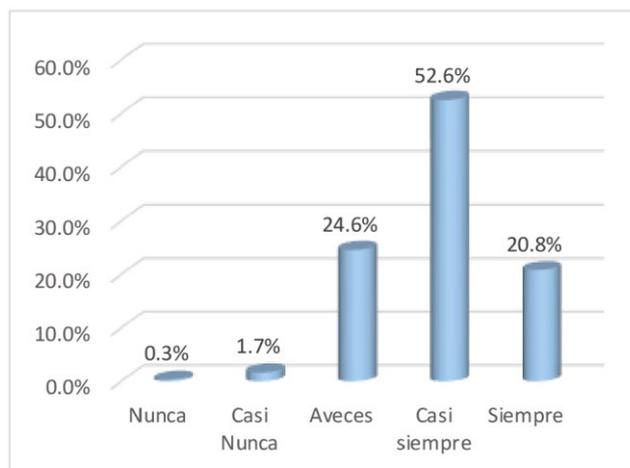


Gráfico 21

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

7. Evaluación constante

A la pregunta: **¿Evalúa a su personal constantemente?**

Tabla 38:

Evalúa a su personal constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	1.4%	1.4%	1.4%
	Casi Nunca	18	6.1%	6.1%	7.4%
	A veces	83	28.0%	28.0%	35.5%
	Casi siempre	104	35.1%	35.1%	70.6%
	Siempre	87	29.4%	29.4%	100.0%
	Total	296	100.00%	100.00%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de las encuestas indican que el 29.4% siempre realiza evaluaciones a su personal, el 35.1% casi siempre evaluaciones del personal a su cargo, el 28% solo hace estas evaluaciones algunas veces y por último el 7.4% no realiza estas evaluaciones o las realiza muy pocas veces.

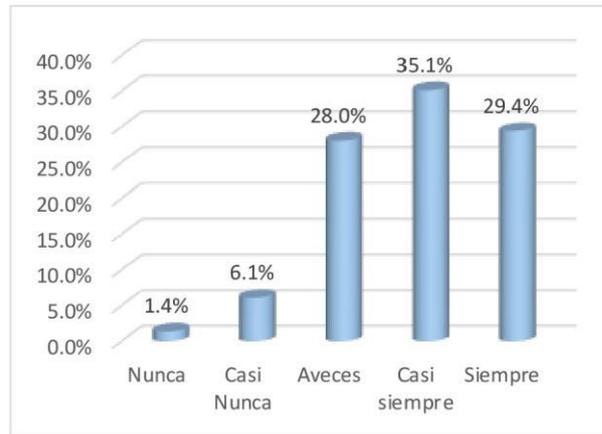


Gráfico 22

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

8. Eficiencia de las labores

A la pregunta: **¿Utiliza de manera adecuada lo recursos que la Universidad le brinda, a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente las labores desarrolladas dentro de la oficina?**

Tabla 39:

Utiliza de manera adecuada lo recursos que la Universidad le brinda, a fin de conseguir resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	22	7.4%	7.4%
	A veces	58	19.6%	27.0%
	Casi siempre	141	47.6%	74.7%
	Siempre	75	25.3%	100.0%
	Total	296	100.00%	100.00%

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de las encuestas indican que el 25.3% siempre utiliza los recursos de manera adecuada para mejorar la eficiencia en las labores que se desarrollan dentro del área que administran, el 47.6% casi siempre utiliza los recursos de manera adecuada, por otro lado, el 19.6% hace uso de forma adecuada solo a veces con el fin de obtener resultados que vuelvan más eficientes los resultados, mientras que el 7.4% casi nunca utiliza adecuadamente los recursos.

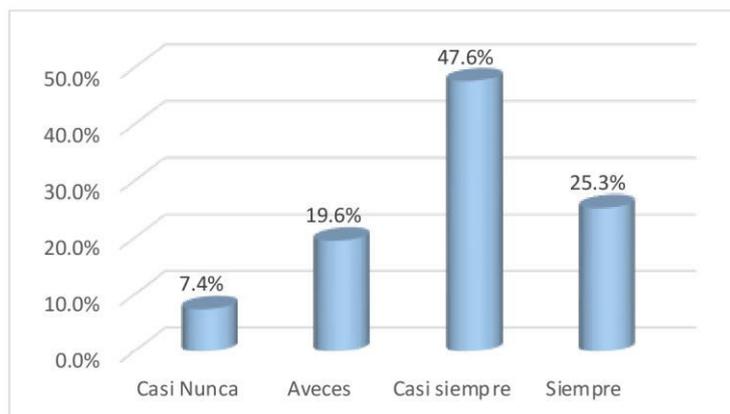


Gráfico 23

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

9. Diagnóstico de competencias

A la pregunta: **¿Diagnostica y capitaliza las competencias centrales de su personal para poder potenciarlas?**

Tabla 40:

Diagnostica y capitaliza las competencias centrales de su personal para poder potenciarlas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	14	4.7%	4.7%	5.1%
	A veces	43	14.5%	14.6%	19.7%
	Casi siempre	137	46.3%	46.4%	66.1%
	Siempre	100	33.8%	33.9%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
	Total	296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de la encuesta el 33.9% de los jefes siempre se asegura de realizar un diagnóstico y capitalización de competencias centrales, mientras que el 46.4% refirió que casi siempre busca realizar estos diagnósticos, un 14.6% solo a veces los realizan, y por último el 5.1% refiere que nunca o casi nunca Diagnostica y capitaliza las competencias centrales de su personal para poder potenciarlas.

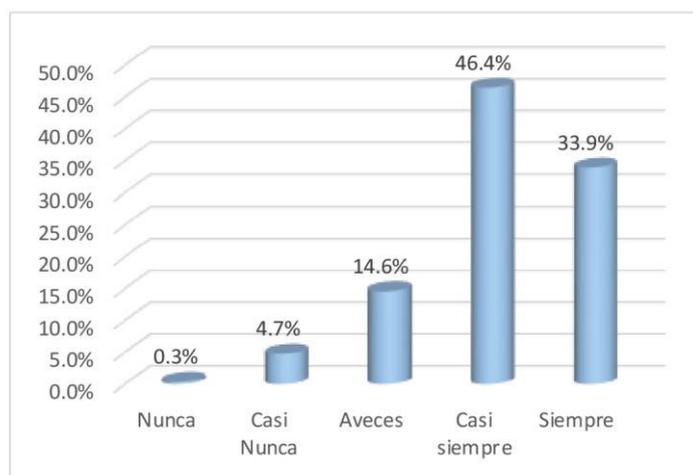


Gráfico 24

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

LIDERAZGO EJECUTIVO

1. Liderazgo y gestión de cambio

A la pregunta: **¿Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas de su dependencia?**

Tabla 41:

Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	5	1.7%	1.7%	2.1%
	A veces	62	20.9%	21.6%	23.7%
	Casi siempre	141	47.6%	49.1%	72.8%
	Siempre	78	26.4%	27.2%	100.0%
	Total	287	97.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	9	3.0%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 27.2% de los jefes siempre ejerce una gestión de liderazgo y gestiona los cambios necesarios en las funciones de las áreas de su dependencia, mientras que un 49.1% manifiesta que casi siempre el jefe ejerce liderazgo y gestiona cambios, por otro lado el 21.6% refiere que esta afirmación solo se da a veces, mientras

que el 2.1% manifiesta que esto no se da nunca o casi nunca por parte de los jefes dentro del área de su dependencia.

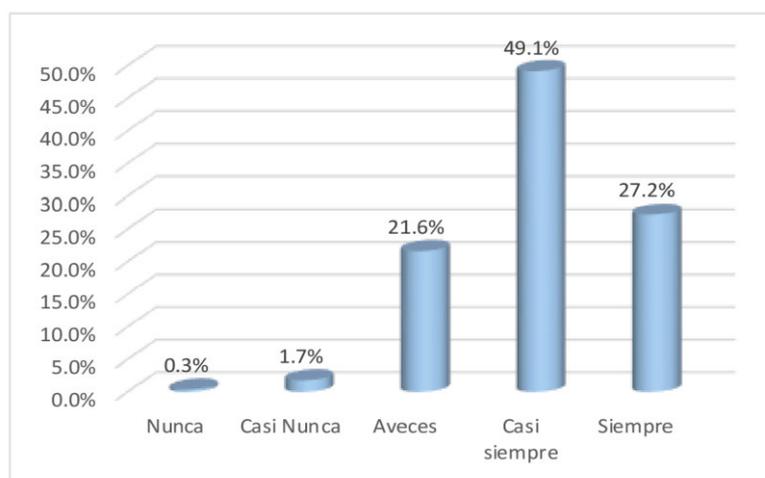


Gráfico 25

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

2. Comunicación con los colaboradores

A la pregunta: **¿Se comunica en forma clara y entiende la perspectiva de los demás?**

Tabla 42:

Se comunica en forma clara y entiende la perspectiva de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	11	3.7%	3.8%	4.2%
	A veces	57	19.3%	19.7%	23.9%
	Casi siempre	160	54.1%	55.4%	79.2%
	Siempre	60	20.3%	20.8%	100.0%
	Total	289	97.6%	100.0%	
Perdidos	Sistema	7	2.4%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Según los resultados obtenidos en la encuesta podemos afirmar que el 20.8% de los encuestados cree que los jefes siempre se comunican de forma clara y entienden las perspectivas del personal dentro del área, mientras que un 55.4% cree que esto se da casi siempre. Por otro lado, el 19.7% manifiesta que esta afirmación solo se da a veces y el 4.2% cree que

nunca o casi nunca ocurre que el jefe se comunice de forma clara y entiende las perspectivas de sus colaboradores.

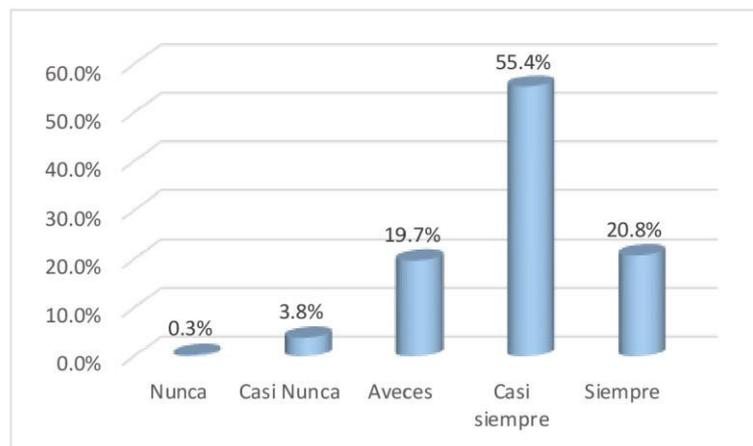


Gráfico 26

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

3. Manejo de la información

A la pregunta: **¿Maneja información necesaria para toma de decisiones oportunas y obtener buenos resultados?**

Tabla 43:

Maneja información necesaria para toma de decisiones oportunas y obtener buenos resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	A veces	53	17.9%	18.3%	18.6%
	Casi siempre	174	58.8%	60.0%	78.6%
	Siempre	62	20.9%	21.4%	100.0%
	Total	290	98.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	6	2.0%		
Total		296	100.0%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que en cada oficina administrativa el 21.4% siempre maneja la información necesaria para tomar decisiones oportunas, con el fin de obtener buenos resultados, mientras que el 60% respondió que casi siempre maneja la información necesaria, por otro lado el 18.3% refiere que solo a veces se maneja la información de forma oportuna, mientras que el

0.3% respondió que casi nunca se maneja información necesaria para la toma de decisiones oportunas, con la finalidad de obtener buenos resultados.

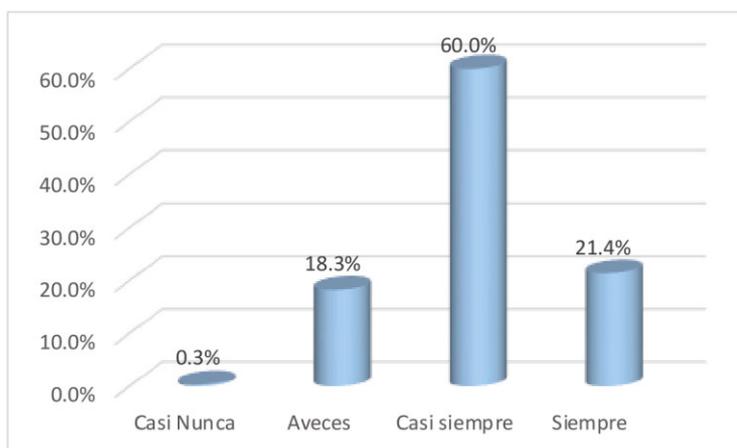


Gráfico 27

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

4. Gestión de conflictos

A la pregunta: **¿Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno?**

Tabla 44:

Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	8	2.7%	2.7%
	A veces	74	25.0%	27.7%
	Casi siempre	148	50.0%	77.7%
	Siempre	66	22.3%	100.0%
	Total	296	100.00%	100.00%

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que, en las oficinas administrativas de la UNMSM, el 22.3% de los jefes de personal, siempre gestiona y resuelve los conflictos en el momento oportuno, mientras que el 50% respondió que casi siempre se resuelven los conflictos de manera oportuna, el 25% refiere que solo a veces se resuelven los conflictos de forma oportuna, mientras que el 2.7%

respondió que casi nunca se maneja y resuelve los conflictos de forma oportuna dentro del área en que laboran.

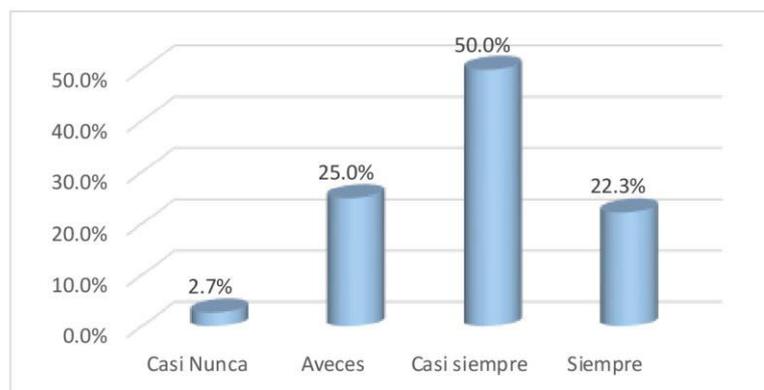


Gráfico 28

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

5. Participación para el desarrollo educativo

A la pregunta: **¿Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional?**

Tabla 45:

Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	20	6.8%	6.8%	6.8%
	A veces	79	26.7%	26.9%	33.7%
	Casi siempre	125	42.2%	42.5%	76.2%
	Siempre	70	23.6%	23.8%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Las encuestas indican que en un 23.8% siempre se promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa, para fortalecer el desarrollo del proyecto educativo institucional, mientras que el 42.5% refiere que esta afirmación solo re cumple, el 26.9% refiere que solo a veces se promueve la participación de los principales actores de la

comunidad, por último, el 6.8% respondió que casi nunca se promueve dicha participación dentro del proyecto educativo institucional.

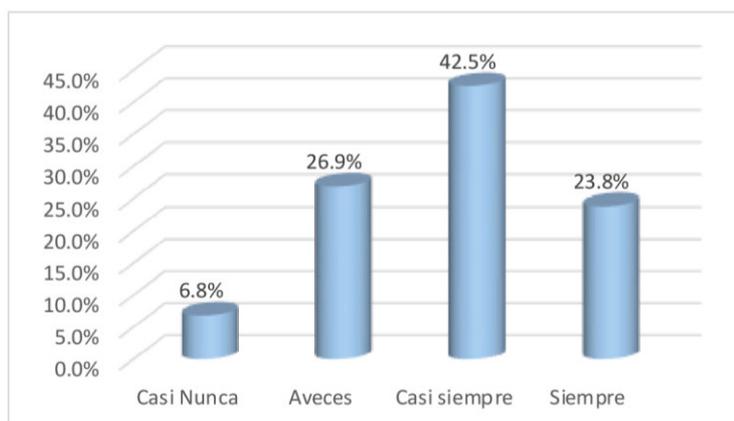


Gráfico 29

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

6. Desempeño por capacidades

A la pregunta: **¿Moviliza, articula y pone en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz en su dependencia?**

Tabla 46:

Moviliza, articula y pone en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz en su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	2.0%	2.0%	2.0%
	Casi Nunca	44	14.9%	15.0%	17.0%
	A veces	58	19.6%	19.7%	36.7%
	Casi siempre	132	44.6%	44.9%	81.6%
	Siempre	54	18.2%	18.4%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 18.4% de los participantes siempre moviliza y pone en acción sus capacidades profesionales y éticas para desarrollar un desempeño eficiente y eficaz dentro de su dependencia, mientras que el 44.9% refiere que casi siempre pone en práctica estas capacidades, por otro lado el 19.7% refieren que solo a veces pone en práctica todas sus

capacidades, mientras que un porcentaje menor (17%) de los encuestados nunca o casi nunca ponen en práctica todas sus capacidades en beneficio de la dependencia donde participan.

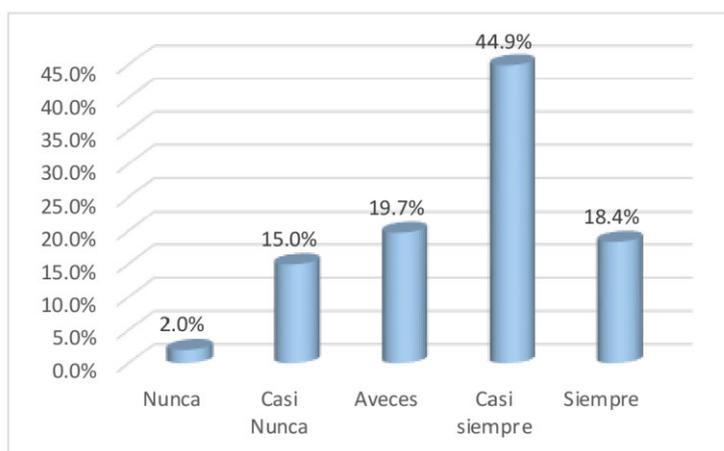


Gráfico 30

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

7. Generación de soluciones en oficina

A la pregunta: **Cuando aborda algún problema típico de la oficina, ¿genera más de una alternativa de solución, en vez de identificar solo una?**

Tabla 47:

Cuando aborda algún problema típico de la oficina, genera más de una alternativa de solución, en vez de identificar solo una

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	12	4.1%	4.1%	4.1%
	A veces	58	19.6%	19.7%	23.8%
	Casi siempre	151	51.0%	51.4%	75.2%
	Siempre	73	24.7%	24.8%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
	Total	296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

De los resultados se puede afirmar que el 24.8% de los encuestados manifestó que siempre se generan varias alternativas de solución para solucionar problemas típicos dentro de la dependencia, mientras que el 51.4% de los encuestas refiere que casi siempre se busca generar más de una alternativa para los problemas internos de oficina, por otro lado el 19.7%

ha respondido que a veces se generan varias alternativas de solución para los problemas que se presentan internamente en la oficina donde laboran y por último el 4.1% refirió que casi nunca se busca más alternativas para solucionar problemas.

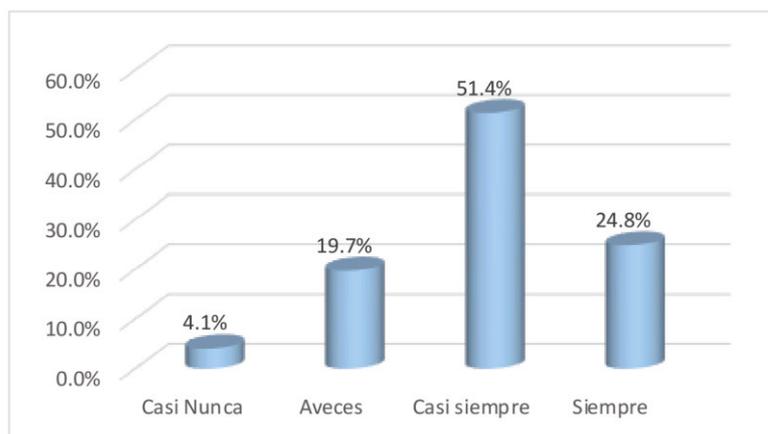


Gráfico 31

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

8. Gestión por resultados

A la pregunta: **¿Desarrolla gestión por resultados dentro de su misión en la dependencia a su cargo?**

Tabla 48:

Desarrolla gestión por resultados dentro de su misión en la dependencia a su cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	5	1.7%	1.7%	2.0%
	A veces	78	26.4%	26.4%	28.5%
	Casi siempre	154	52.0%	52.2%	80.7%
	Siempre	57	19.3%	19.3%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 19.3% refiere que siempre se desarrolla una gestión por resultados dentro de su dependencia, mientras que el 52.2% refiere que casi siempre se desarrolla una buena gestión por resultados, el 26.4% de los encuestados refiere que solo a veces se desarrolla una

gestión de resultados dentro de la misión de la dependencia donde participan, y por último el 2% refiere que nunca o casi nunca se desarrolla una gestión por resultados.

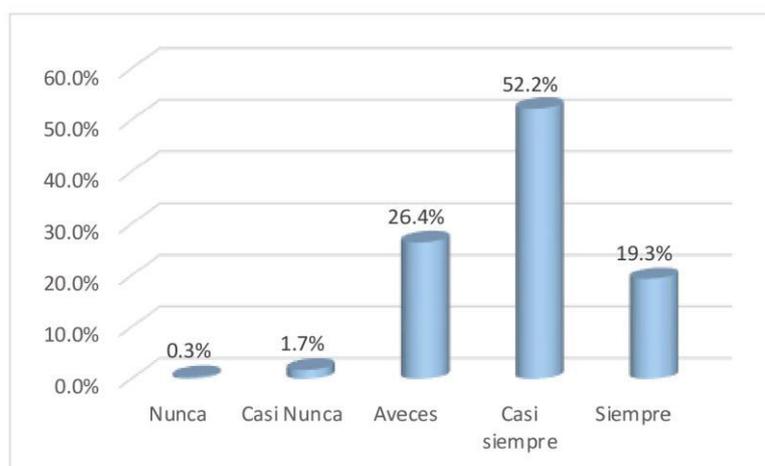


Gráfico 32

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

9. Solución de Problemas

A la pregunta: **¿Se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento?**

Tabla 49:

Se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	6	2.0%	2.0%	2.4%
	A veces	71	24.0%	24.1%	26.5%
	Casi siempre	147	49.7%	50.0%	76.5%
	Siempre	69	23.3%	23.5%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

El 23.5% de los encuestados asegura que siempre se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento, mientras que el 50% refiere que casi siempre se aplica esta afirmación, el 24.1% refiere que no se fijan objetivos ni se dan órdenes y el

2.3% de los encuestados refiere que nunca o casi nunca se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento.

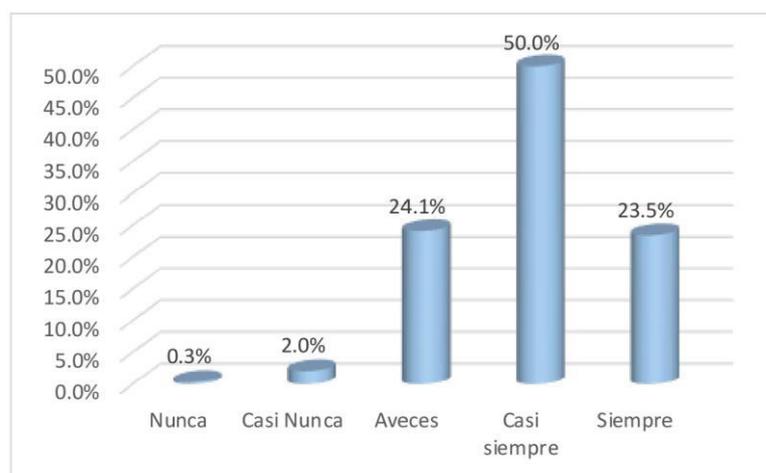


Gráfico 33

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

10. Competencias Generales

A la pregunta: **¿Considera usted que cuenta con competencias gerenciales?**

Tabla 50:

Considera usted que cuenta con competencias gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	8	2.7%	2.7%	2.7%
	A veces	74	25.0%	25.2%	27.9%
	Casi siempre	131	44.3%	44.6%	72.4%
	Siempre	81	27.4%	27.6%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
	Total	296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que en un 27.6% considera que cuenta con competencias gerenciales, mientras que el 44.6% refiere que casi siempre cuenta con este tipo de competencias, por otro lado, el 25.2% refiere que solo a veces cuentan con competencias gerenciales, y un 2.7% respondió que casi nunca se cumple esta consigna.

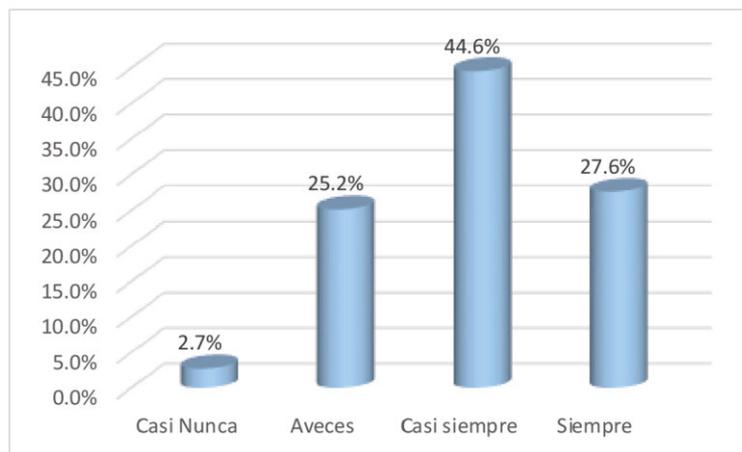


Gráfico 34

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

VISIÓN ESTRATÉGICA

1. Nivel de capacitación

A la pregunta: **¿Considera usted que se encuentra capacitado para el permanente cambio del contexto donde se desempeña?**

Tabla 51:

Considera usted que se encuentra capacitado para el permanente cambio del contexto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	6	2.0%	2.0%	2.4%
	A veces	45	15.2%	15.3%	17.7%
	Casi siempre	167	56.4%	56.8%	74.5%
	Siempre	75	25.3%	25.5%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
	Total	296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los 294 encuestados se obtuvo que el 25.5% de estos consideran que siempre están capacitados para los cambios que puedan ocurrir dentro del contexto donde se desempeñan, mientras que el 56.8% refiere que casi siempre se encuentran preparados y capacitados para los cambios, el 15.3% refiere que solo a veces se sienten preparados y

capacitados para los cambios, mientras que el 2.4% refieren que nunca o casi nunca se encuentran capacitados para los cambios de contexto dentro de la dependencia donde se desarrollan.

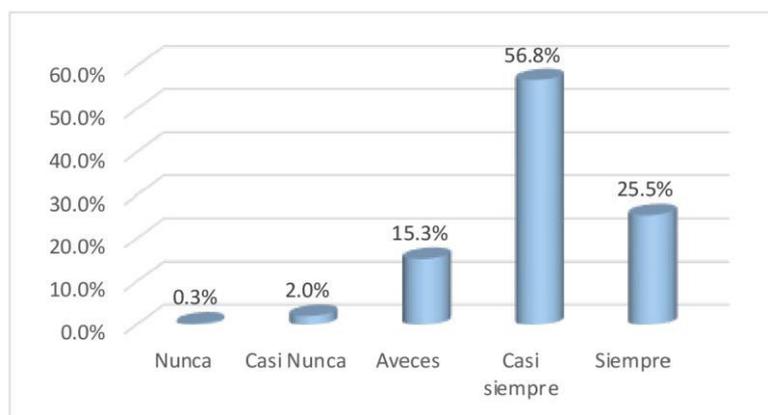


Gráfico 35

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

2. Flexibilidad y adaptabilidad

A la pregunta: **¿Cuenta con la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente?**

Tabla 52:

Cuenta con la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.3%	0.3%	0.3%
	Casi Nunca	13	4.4%	4.4%	4.7%
	A veces	69	23.3%	23.3%	28.0%
	Casi siempre	134	45.3%	45.3%	73.3%
	Siempre	79	26.7%	26.7%	100.0%
	Total	296	100.00%	100.00%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los resultados se pudo obtener que el 26.7% de los encuestados refiere que siempre cuentan con capacidades de flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones de cambio positivo constructivo dentro de su dependencia, mientras que el 45.3% refiere que casi siempre cumplen con estas

cualidades, por otro lado, el 23.3% refieren que solo a veces cuentan con estas cualidades y por último el 4.7% refieren que nunca o casi nunca cuentan con estas cualidades personales.

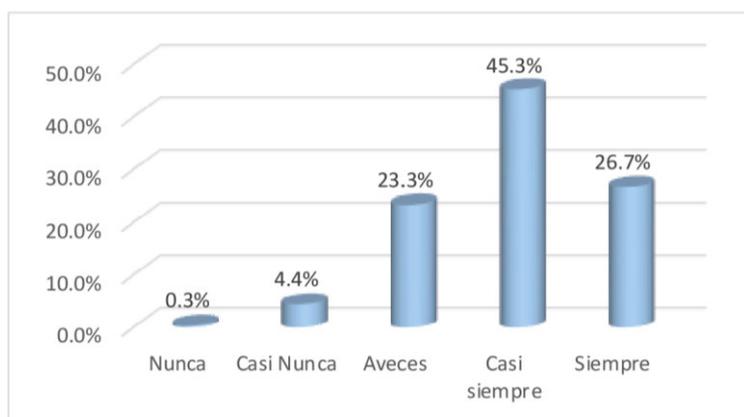


Gráfico 36

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

3. Generación de alternativas para la mejora continua.

A la pregunta: **¿Presenta recursos, ideas y métodos novedosos para generar alternativas de mejora continua?**

Tabla 53:

Presenta recursos, ideas y métodos novedosos para generar alternativas de mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	9	3.0%	3.1%	3.1%
	A veces	60	20.3%	20.3%	23.4%
	Casi siempre	181	61.1%	61.4%	84.7%
	Siempre	45	15.2%	15.3%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

El 15.3% respondió que siempre aportan con recursos, ideas y métodos que permitan generar alternativas para la mejora continua dentro de la dependencia donde laboran, mientras que el 61.4% de los encuestados refiere que casi siempre realizan estos aportes, un 20.3% respondió que solo a veces realizan aportes para una buena gestión de mejora continua y

un 3.1% refirió que casi nunca realizan aportes, ideas y métodos que generen nuevas alternativas de mejora continua.

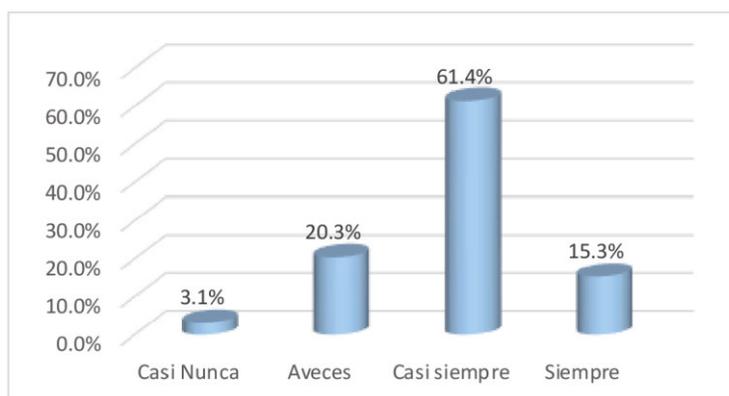


Gráfico 37

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

4. Formulación de ventajas estratégicas.

A la pregunta: **¿En su gestión, o la de sus jefes, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de gestión de la UNMSM?**

Tabla 54:

En su gestión o la de sus jefes, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de la UNMSM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	2.0%	2.0%	2.0%
	A veces	69	23.3%	23.5%	25.5%
	Casi siempre	166	56.1%	56.5%	82.0%
	Siempre	53	17.9%	18.0%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los encuestados el 18% refiere que siempre son formuladas ventajas estratégicas para favorecer el proceso de gestión de la universidad, mientras que un 56.5% refirió que casi siempre son formuladas estas ventajas estratégicas, el 23.5% refiere que solo a veces son formuladas ventajas estratégicas para favorecer el proceso de gestión de la

UNMSM, por último, un 2% refiere que casi nunca se brindan estas ventajas estratégicas para una mejor gestión de la UNMSM.

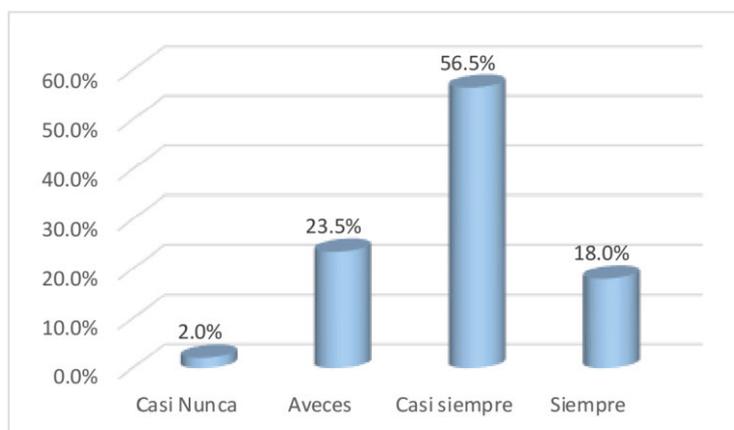


Gráfico 38

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

5. Diseño y desarrollo e ideas.

A la pregunta: **¿Diseña y desarrolla ideas que mejoren la productividad laboral dentro de su dependencia?**

Tabla 55:

Diseña y desarrolla ideas que mejoren la productividad laboral dentro de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	7	2.4%	2.4%	2.4%
	A veces	69	23.3%	23.6%	26.0%
	Casi siempre	155	52.4%	53.1%	79.1%
	Siempre	61	20.6%	20.9%	100.0%
	Total	292	98.6%	100.0%	
Perdidos	Sistema	4	1.4%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 20.9% de los encuestados en la muestra de la investigación refieren que siempre diseñan y desarrollan ideas para mejorar la productividad laboral de sus dependencias, mientras que el 53.1% casi siempre diseña y desarrolla ideas que mejoren la productividad dentro de su dependencia, el 23.6% manifiesta que solo a veces cumple

con esta afirmación, y por último el 2.4% refiere que casi nunca diseña y desarrolla ideas que permitan mejorar la productividad laboral dentro de su dependencia.

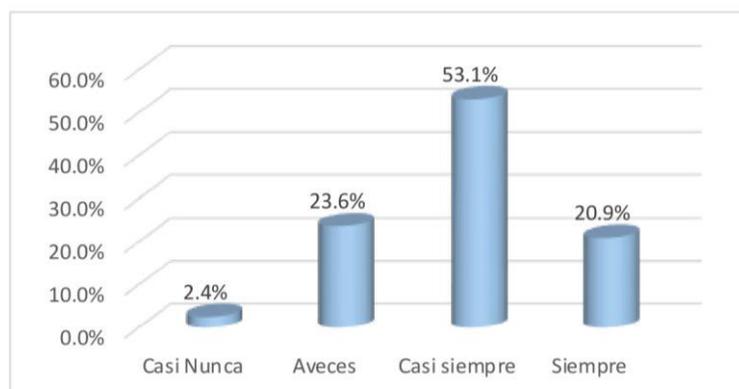


Gráfico 39

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

6. Desarrollo estratégico y valor agregado

A la pregunta: **¿Desarrolla estrategias que den valor agregado al servicio que brinda dentro de su dependencia hacia las otras dependencias?**

Tabla 56:

Desarrolla estrategias que den valor agregado al servicio que brinda dentro de su dependencia hacia las otras dependencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	7	2.4%	2.4%	2.4%
	A veces	76	25.7%	25.9%	28.3%
	Casi siempre	144	48.6%	49.1%	77.5%
	Siempre	66	22.3%	22.5%	100.0%
	Total	293	99.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	3	1.0%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 22.5% de los encuestados en la muestra siempre desarrollan estrategias que dan un valor agregado al servicio brindado dentro de la dependencia hacia otras, mientras que el 49.1% refiere que casi siempre se cumple con esta afirmación, por otro lado el 25.9% refiere que solo a veces se desarrolla estrategias de valor agregado,

por último el 2.4% de los encuestados refiere que casi nunca se gestiona estrategias de valor a agregado al servicio brindado a otras dependencias dentro de la UNMSM.

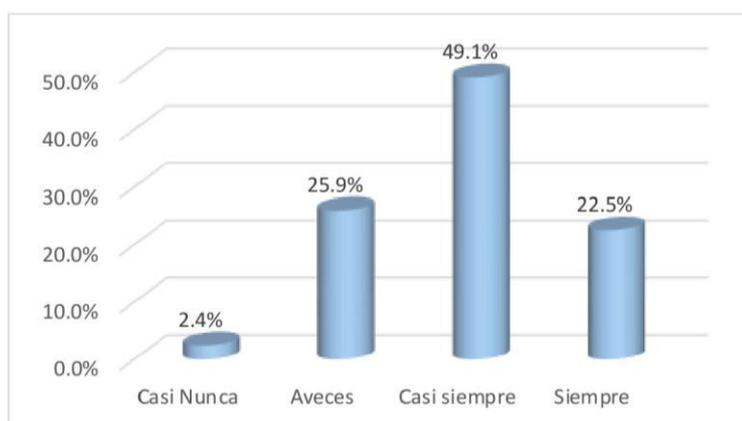


Gráfico 40

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

7. Dirección del plan estratégico y optimización de recursos

A la pregunta: **¿Dirige usted la formulación del plan estratégico de su dependencia, optimizando los recursos de manera integral?**

Tabla 57:

Dirige usted la formulación del plan estratégico de su dependencia, optimizando los recursos de manera integral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	21	7.1%	7.1%	7.8%
	A veces	56	18.9%	18.9%	26.7%
	Casi siempre	125	42.2%	42.2%	68.9%
	Siempre	92	31.1%	31.1%	100.0%
	Total	296	100.00%	100.00%	

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

La encuesta nos refirió como resultados a esta interrogante que el 31.1% siempre dirige la información del plan estratégico de sus áreas donde laboran y optimizan sus recursos de manera integral, mientras que el 42.2% refiere que casi siempre cumplen con esta afirmación, por otro lado, el

18.9% de los encuestados refiere que a veces dirigen la formulación del plan estratégico, y por último el 7.8% refiere que casi nunca o nunca utilizan y optimizan los recursos del plan estratégico de manera integral.

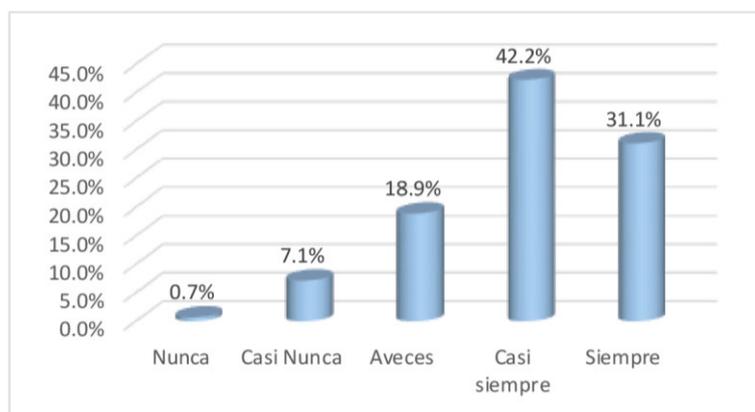


Gráfico 41

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

8. Disposición de Acciones orientadas a la Mejora de Procesos

A la pregunta: **¿Dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su dependencia?**

Tabla 58:

Dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su dependencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	13	4.4%	4.4%	4.4%
	A veces	44	14.9%	14.9%	19.3%
	Casi siempre	178	60.1%	60.3%	79.7%
	Siempre	60	20.3%	20.3%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Del total de los encuestados el 20.3% de estos respondió que dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su dependencia, mientras que el 60.3% de estos refiere que casi siempre disponen de acciones pertinentes, por otro lado, el 14.9% refiere que solo a veces realizan estas acciones y por último el 4.4% de los encuestados

refieren que casi nunca dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su dependencia.

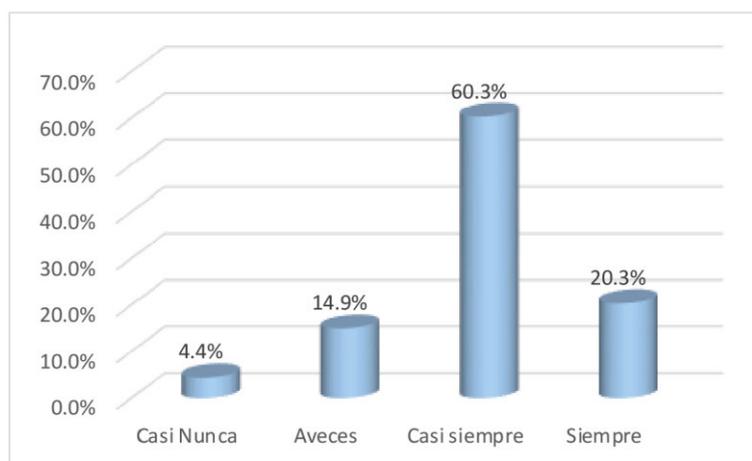


Gráfico 42

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

MANEJO INTERPERSONAL

1. Actitud e iniciativa ante los cambios

A la pregunta: **¿Muestra usted actitud emprendedora, iniciando y motivando los cambios necesarios con tenacidad?**

Tabla 59:

Muestra con actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	2.0%	2.0%	2.0%
	Casi Nunca	21	7.1%	7.1%	9.2%
	A veces	58	19.6%	19.7%	28.9%
	Casi siempre	152	51.4%	51.7%	80.6%
	Siempre	57	19.3%	19.4%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

El 19.4% de los encuestados refiere que siempre se muestra actitud emprendedora para desarrollar con tenacidad los cambios necesarios

dentro de la dependencia donde se desenvuelven, mientras que el 51.7% refieren que casi siempre muestran esta actitud emprendedora, el 19.7% refiere que solo a veces muestran actitud emprendedora para motivar los cambios necesarios dentro de la dependencia y por último el 9.2% refieren que casi nunca o nunca muestran una actitud emprendedora.

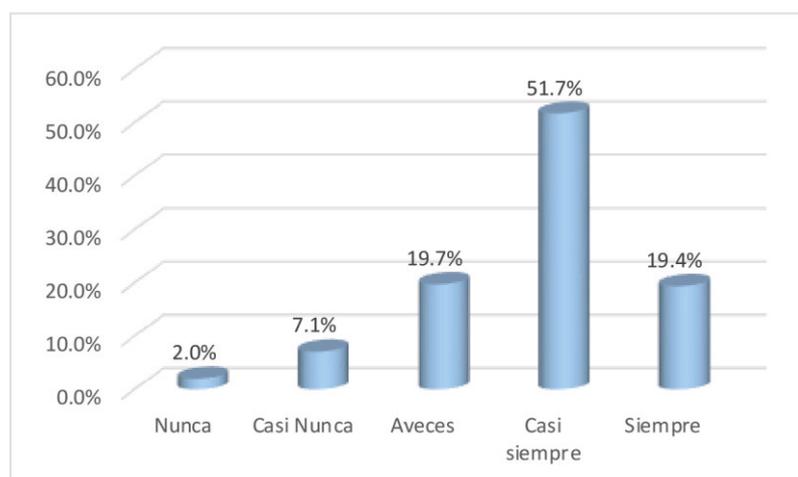


Gráfico 43

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

2. Control de emociones y acción apropiada

A la pregunta: **¿Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones?**

Tabla 60:

Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	2.4%	2.4%	2.4%
	Casi Nunca	16	5.4%	5.4%	7.8%
	A veces	63	21.3%	21.4%	29.3%
	Casi siempre	149	50.3%	50.7%	79.9%
	Siempre	59	19.9%	20.1%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

El 20.1% de los encuestados refiere que puede controlar sus emociones y actuar en base a esta ante las situaciones que se presenten dentro de su

entorno laboral, mientras que el 50.7% refiere que casi siempre logran controlar sus emociones y acciones, por otro lado, el 21.4% de los encuestados refiere que a veces controla sus emociones y acciones ante las situaciones presentadas por último el 7.8% refiere que casi nunca pueden controlar sus emociones y acciones ante las situaciones o personas.

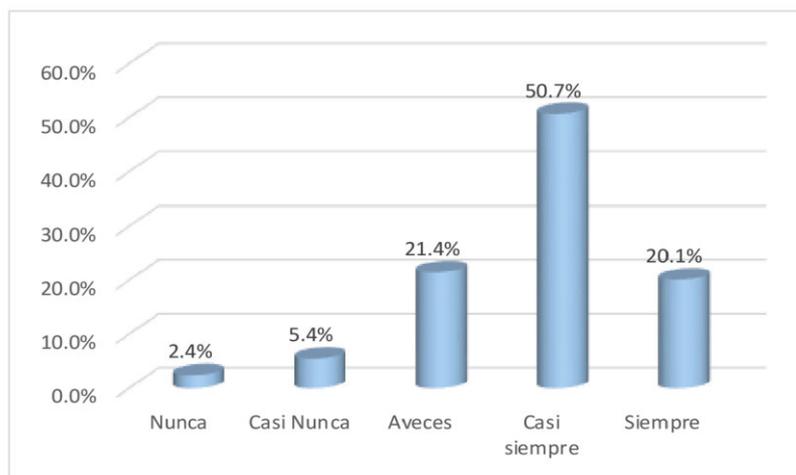


Gráfico 44

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

3. Experiencia y desempeño de funciones

A la pregunta: **¿Cree que la experiencia es importante para el desempeño de las funciones del director/jefe?**

Tabla 61:

Cree que la experiencia es importante para el desempeño de las funciones del director/jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	24	8.1%	8.1%	8.1%
	A veces	67	22.6%	22.7%	30.8%
	Casi siempre	124	41.9%	42.0%	72.9%
	Siempre	80	27.0%	27.1%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados de la encuesta a esta interrogante arrojan que el 27.1% de los encuestados cree que la experiencia es un factor importante para el

desempeño del director o jefe, mientras que el 42% refiere que casi siempre es importante esto, por otro lado, el 22.7% refiere que la experiencia a veces es importante para el desempeño del director o jefe en sus funciones, mientras que un 8.1% cree que casi nunca es importante la experiencia para el desempeño de funciones del director o jefe.

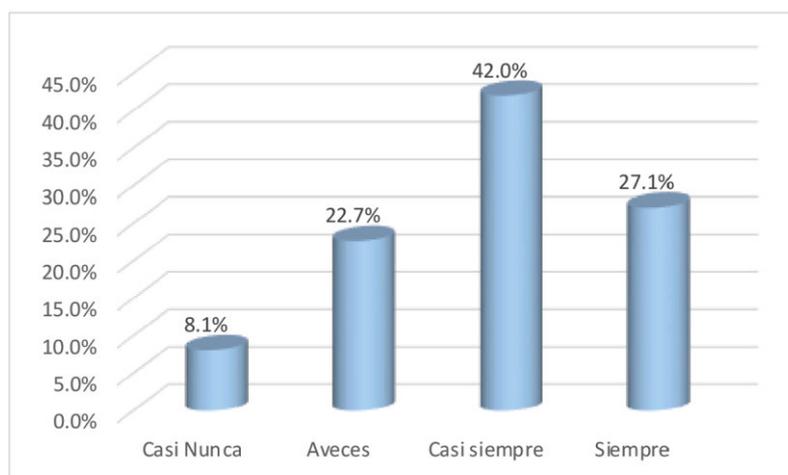


Gráfico 45

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

4. Oportunidades de Desarrollo Personal

A la pregunta: **En cuanto al perfil que ocupa, ¿La Universidad le proporciona oportunidades de desarrollo profesional para desempeñar con destrezas y conocimientos su responsabilidad directiva?**

Tabla 62:

¿La Universidad le proporciona oportunidades de desarrollo profesional para desempeñar con destrezas y conocimientos su responsabilidad directiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	31	10.5%	10.5%	10.5%
	A veces	105	35.5%	35.7%	46.3%
	Casi siempre	125	42.2%	42.5%	88.8%
	Siempre	33	11.1%	11.2%	100.0%
	Total	294	99.3%	100.0%	
Perdidos	Sistema	2	0.7%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojaron que el 11.2% de los encuestados opina que la universidad siempre le proporciona oportunidades de desarrollo profesional para desempeñar sus funciones, mientras que el 42.5% opinó que casi siempre son proporcionadas estas oportunidades, por otro lado, el 35.7% refiere que solo a veces generan estas oportunidades, mientras que el 10.5% refieren que casi nunca la universidad siempre le proporciona oportunidades de desarrollo profesional para desempeñar sus funciones.

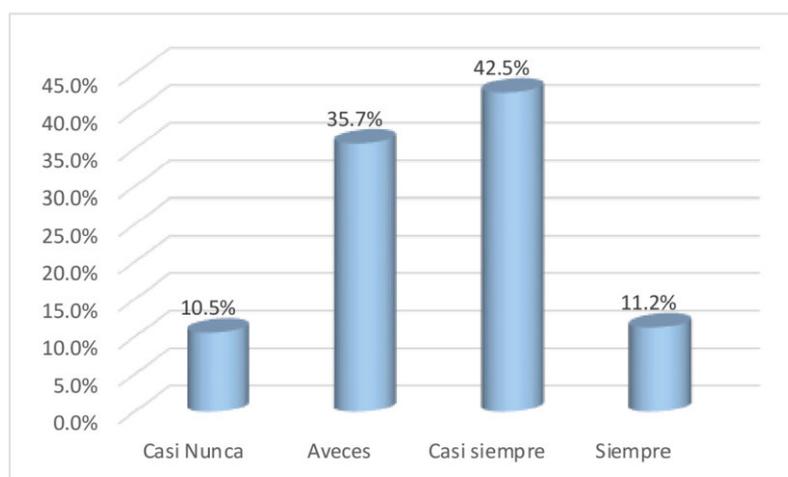


Gráfico 46

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

5. Identificación de acciones para alcanzar metas

A la pregunta: **¿Identifica y pone en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera?**

Tabla 63:

Identifica y pone en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	0.7%	0.7%	0.7%
	Casi Nunca	9	3.0%	3.1%	3.7%
	A veces	75	25.3%	25.4%	29.2%
	Casi siempre	154	52.0%	52.2%	81.4%
	Siempre	55	18.6%	18.6%	100.0%
	Total	295	99.7%	100.0%	
Perdidos	Sistema	1	0.3%		
	Total	296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 18.6% de los encuestados refiere que siempre se identifica y se pone en marcha acciones de mejora para alcanzar las metas de carrera, mientras que el 52.2% refiere que casi siempre se cumple con esta afirmación, además el 25.4% de los encuestados indico que solo a veces cumplen con esta afirmación, mientras que el 3.7% restante respondió que nunca o casi nunca se identifica y se pone en marcha acciones de mejora para alcanzar las metas de carrera.

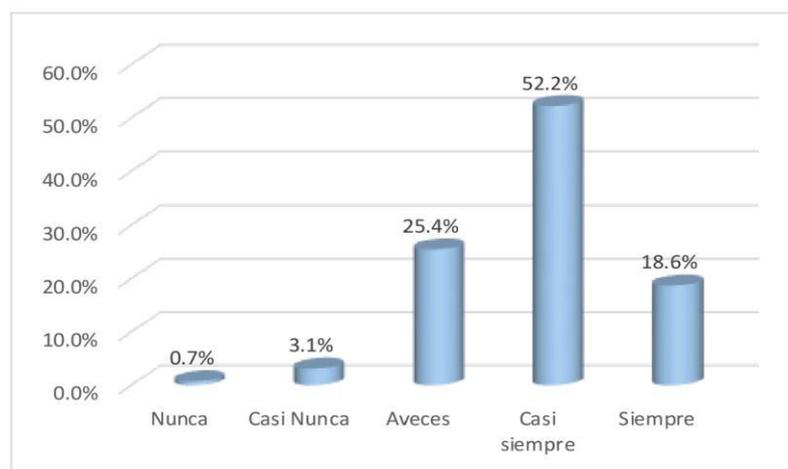


Gráfico 47

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

6. Primacía del Bien Colectivo

A la pregunta: **¿Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares?**

Tabla 64:

Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	2.0%	2.0%	2.0%
	Casi Nunca	27	9.1%	9.2%	11.3%
	A veces	72	24.3%	24.6%	35.8%
	Casi siempre	114	38.5%	38.9%	74.7%
	Siempre	74	25.0%	25.3%	100.0%
	Total	293	99.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	3	1.0%		
Total		296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 25.3% de los tiene siempre definida la primacía del bien colectivo sobre sus intereses particulares, mientras que el 38.9% refiere que casi siempre la tienen definida, por otro lado, el 24.6% refiere que a veces cumplen con esta afirmación, por último, el 11.3% refieren que nunca o casi nunca cumplen con esta afirmación.

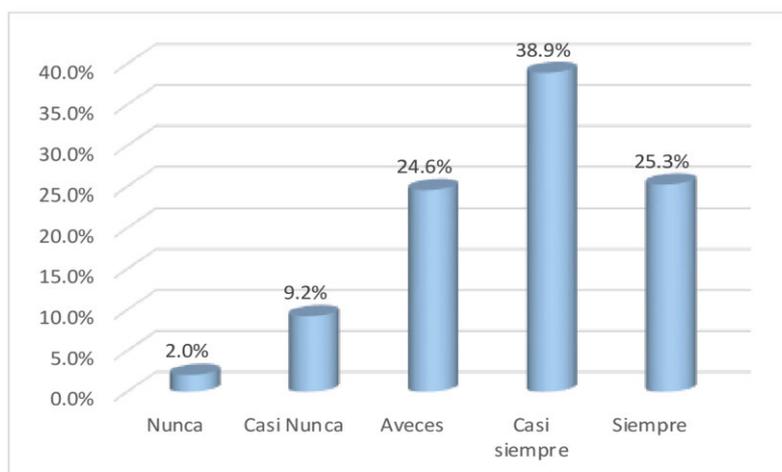


Gráfico 48

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

7. Responsabilidad Profesional y Ética

A la pregunta: **¿Cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones?**

Tabla 65:

Cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	1.7%	1.7%	1.7%
	Casi Nunca	5	1.7%	1.7%	3.4%
	A veces	37	12.5%	12.6%	16.0%
	Casi siempre	140	47.3%	47.8%	63.8%
	Siempre	106	35.8%	36.2%	100.0%
	Total	293	99.0%	100.0%	
Perdidos	Sistema	3	1.0%		
	Total	296	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

Los resultados arrojan que el 36.2% Cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 47.8% refiere

que casi siempre Cuenta con responsabilidad profesional y ética, por otro lado, el 12.6% refiere que esta afirmación solo se cumple a veces, mientras que el 3.4% de los encuestados refiere que nunca o casi nunca cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones.

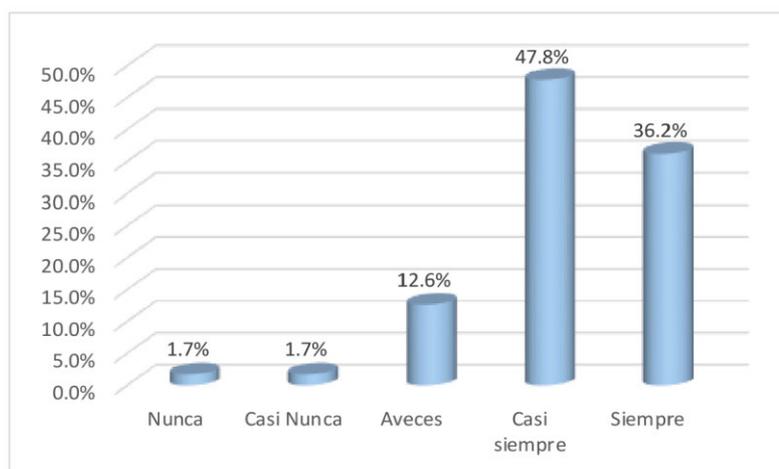


Gráfico 49

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

8. Competencias claves de los directivos

A la pregunta: **A su criterio ¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad? Enúncielas**

Tabla 66:

A su criterio ¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pensamiento analítico	17	1.60%	2.19%	2.19%
	Adaptabilidad a los cambios	8	0.75%	1.03%	3.23%
	Autocontrol	6	0.57%	0.77%	4.00%
	Autoevaluación	5	0.47%	0.65%	4.65%
	Calidad	7	0.66%	0.90%	5.55%
	Capacidad	5	0.47%	0.65%	6.19%
	Razonamiento crítico	5	0.47%	0.65%	6.84%
	Capacidad gerencial	12	1.13%	1.55%	8.39%
	Competencias estratégicas	3	0.28%	0.39%	8.77%
	Compromiso	11	1.04%	1.42%	10.19%

Competitividad	6	0.57%	0.77%	10.97%
Comunicación	23	2.17%	2.97%	13.94%
Conocimiento de funciones	31	2.92%	4.00%	17.94%
Conducción de equipo	14	1.32%	1.81%	19.74%
Coordinación	5	0.47%	0.65%	20.39%
Credibilidad	2	0.19%	0.26%	20.65%
Creatividad	11	1.04%	1.42%	22.06%
Dirección	6	0.57%	0.77%	22.84%
Eficiencia	7	0.66%	0.90%	23.74%
Ejecución	4	0.38%	0.52%	24.26%
Empatía	9	0.85%	1.16%	25.42%
Emprendibilidad	7	0.66%	0.90%	26.32%
Ética	24	2.26%	3.10%	29.42%
Experiencia	34	3.20%	4.39%	33.81%
Flexibilidad	11	1.04%	1.42%	35.23%
Gerencia de recursos humanos	17	1.60%	2.19%	37.42%
Gestión de resultados	14	1.32%	1.81%	39.23%
Habilidades técnicas	3	0.28%	0.39%	39.61%
Honestidad	27	2.54%	3.48%	43.10%
Iniciativa	17	1.60%	2.19%	45.29%
Identidad	1	0.09%	0.13%	45.42%
Innovación	9	0.85%	1.16%	46.58%
Integridad	11	1.04%	1.42%	48.00%
Inteligencia	39	3.68%	5.03%	53.03%
Liderazgo	90	8.48%	11.61%	64.65%
Motivación	15	1.41%	1.94%	66.58%
Objetividad	32	3.02%	4.13%	70.71%
Organización	19	1.79%	2.45%	73.16%
Planificación	10	0.94%	1.29%	74.45%
Planificación estratégica	10	0.94%	1.29%	75.74%
Proactividad	9	0.85%	1.16%	76.90%
Profesionalismo	6	0.57%	0.77%	77.68%
Prudencia	2	0.19%	0.26%	77.94%
Solución de problemas	3	0.28%	0.39%	78.32%
Respeto	11	1.04%	1.42%	79.74%
Responsabilidad	30	2.83%	3.87%	83.61%
Toma de decisiones	18	1.70%	2.32%	85.94%
Trabajo en equipo	24	2.26%	3.10%	89.03%
Trabajo bajo presión	2	0.19%	0.26%	89.29%
Valores	27	2.54%	3.48%	92.77%

Visión	1	0.09%	0.13%	92.90%
Visión estratégica	14	1.32%	1.81%	94.71%
Perseverancia	9	0.85%	1.16%	95.87%
TICS	2	0.19%	0.26%	96.13%
Gestión pública	2	0.19%	0.26%	96.39%
Gestión universitaria	1	0.09%	0.13%	96.52%
Cultura organizacional	7	0.66%	0.90%	97.42%
Eficiencia y eficacia	2	0.19%	0.26%	97.68%
Planificación y gestión	10	0.94%	1.29%	98.97%
Flexibilidad y adaptación	4	0.38%	0.52%	99.48%
Buen trato	4	0.38%	0.52%	100.00%
Total	775	73.04%	100.00%	
Perdidos Sistema	286	26.96%		
Total	1061	100.00%		

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

En la tabla se enumeran las capacidades que los encuestados piensan que deberían tener los encargados y jefes de las diferentes dependencias de la UNMSM, siendo la de liderazgo la que más sobresaltan, con un 11.61% seguida por la de Inteligencia (5.03%) y experiencia (4.39%)

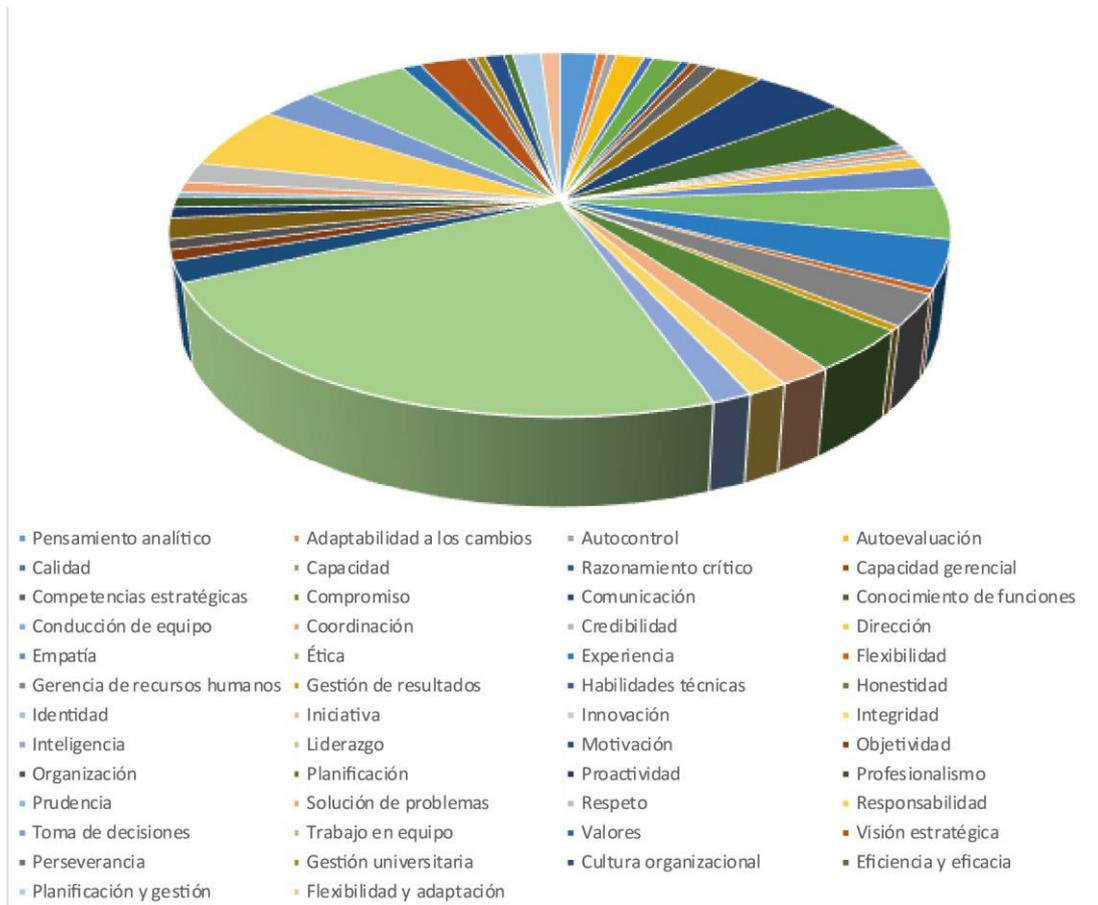


Gráfico 50

Fuente: Encuestas realizada a los jefes y personal administrativo Administración Central UNMSM

CAPITULO 6: IMPACTOS

6.1. Propuesta para la solución del problema

Como consecuencia del presente estudio de investigación se ha realizado una propuesta elaborada para el diseño del perfil del cargo basada en competencias, como proposición de mejorar la gestión de los cargos administrativos de la Administración Central de la UNMSM, donde se incluyen las funciones y las competencias requeridas para desempeñar dichas funciones. La implementación de la propuesta planteada busca contribuir a los formatos de perfil de puesto establecidos por la reforma del servicio civil (SERVIR) que viene trabajando con las entidades públicas la implementación de su directiva, con el fin de mejorar el desempeño de los servidores públicos a través de desarrollo de competencias y conocimientos que permitan el logro de los objetivos institucionales. La propuesta aporta a los formatos de SERVIR y la universidad: a) competencias necesarias asociadas a indicadores conductuales, b) niveles de desarrollo esperado para cada cargo administrativo, c) adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizacional d) propuesta de diccionario de competencias para la universidad y la adecuación de la descripción de puestos, maximizando el rendimiento de cada uno de los cargos administrativos que conforman la Administración Central. Para el desarrollo de la propuesta se tomó como referencia las funciones del Director General de Administración de la UNMSM esta expresada en el anexo nro. 3.

Es de gran importancia la contribución que la gente da a una organización para lograr sus objetivos; a través de sus conocimientos, habilidades, y capacidades ya que estos dinamizan recursos para su optimización y operación, por lo que es conveniente desarrollar una serie de procesos que conduzcan a maximizar sus potencialidades, por lo que propondremos un **modelo de gestión del recurso humano por competencias en la selección de cargos administrativos para un mejor desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**

Después de realizar el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación, se determinó que existen ciertas deficiencias y conflictos que deben ser abordados en el personal administrativo de las diferentes dependencias en la UNMSM; así que es conveniente desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que permita contribuir a que sus encargados logren un mejor desempeño y manejo en sus respectivos cargos, con el fin de mejorar la calidad y eficiencia de la universidad, por lo que es importante el establecimiento de habilidades de trabajo específicas a sus cargos, donde es necesario realizar un análisis funcional de cada puesto para llegar a definir las competencias adecuadas y necesarias para cada puesto de trabajo, así como las competencias universales, que deben ser adoptadas por todos los empleados.

El proceso de reclutamiento y selección de puestos de trabajo no está técnicamente bien diseñado, no hay una descripción completa de las habilidades del perfil del puesto que faciliten estos procesos, con el fin de garantizar que las posiciones sean cubiertas por la persona más adecuada.

Un aspecto importante que no se ha tenido en cuenta es la formación y desarrollo de los encargados de las áreas administrativas de cada dependencia, que provenga de un plan de formación diseñado según las necesidades de cada puesto en las dependencias de la UNMSM, por lo que se considera conveniente llevar a cabo un plan de formación para los administradores y encargados de las diferentes áreas operacionales de la UNMSM. Por otro lado, es conveniente diseñar el proceso de evaluación de desempeño para monitorear el desarrollo del personal y con esta información proponer alternativas para la adquisición y fortalecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes.

Los objetivos a alcanzar con esta aplicación del diseño del proceso de evaluación son los siguientes:

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los encargados y personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Definición de los puestos de trabajo basados en competencias y diseño del proceso de análisis y selección de estos.
- Diseño de una guía para replantear y mejorar el manual de funciones de competencia para la universidad.
- Diseño del proceso de contratación, selección y capacitación por competencias.
- Diseñar un proceso de evaluación del desempeño por competencias para el personal de la institución.
- Diseño del proceso de formación del personal administrativo y de servicios por competencias.

La gestión de talento humano está constituida por un conjunto de políticas, normas y procedimientos que dirigen los diferentes procesos, su objetivo principal es determinar el potencial de las personas y su apoyo al logro de los objetivos y metas institucionales, es por esto que se debe considerar la reestructuración del manual de funciones ya que es una herramienta que permite orientar mejor el esfuerzo de las personas y se refleja en su desempeño. Una parte esencial es el análisis del manual, que proporciona la información necesaria y relevante para cada puesto, que permite aclarar el papel de cada trabajador en su respectivo puesto, esta descripción del puesto contiene conocimientos específicos, destrezas y habilidades que la persona debe poseer y que le permitirá realizar un buen desempeño en su respectivo puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un componente que refuerza la gestión de los recursos humanos ya que mide y evalúa el desempeño de los trabajadores en términos de conductas y resultados laborales; la obtención de resultados a través de este permitirán implementar acciones dirigidas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes para que se fortalezcan en el personal, también permitirá comunicar al personal como es su desempeño y cuáles son

sus deficiencias para que tomen las respectivas medidas correctivas. La evaluación permite hacer comparaciones entre situaciones definidas y las situaciones alcanzadas durante un cierto período de tiempo. Es importante adoptar métodos que proporcionen información precisa y útil para facilitar la evaluación de las competencias de los recursos humanos en el desarrollo de las actividades en el lugar de trabajo.

La formación y capacitación del personal constituyen la herramienta mediante la cual las personas pueden desarrollarse profesional y técnicamente, a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, las cuales a su vez permitirán mejorar su desempeño en ámbito laboral.

Los constantes cambios en el entorno generan en las organizaciones la necesidad de actualizar y adoptar nuevos conocimientos que beneficien al mejor desempeño laboral de sus colaboradores, a la par que permite optimizar los recursos y proveer servicios acordes a las expectativas de los usuarios.

Es importante dotar a la organización con herramientas que contribuyan al desarrollo y mejora de las capacidades del personal y su desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones, además de diseñar las herramientas para la evaluación del desempeño de sus tareas a fin de definir la escala que debe utilizarse. Debe realizarse un análisis de la correcta aplicación de los instrumentos de la evaluación del desempeño ya que con ello se podrá alcanzar los objetivos de la evaluación que beneficien al personal y la organización y mantener un registro de la información obtenida durante el proceso para su posterior uso. Es responsabilidad de los jefes inmediatos aplicar los instrumentos para la evaluación del desempeño, por lo que deben llevar a cabo el registro de la información y la calificación de los instrumentos diseñados para este fin. Los evaluados están en el deber de participar en el proceso de evaluación, a través de una entrevista en la que se evalúan sus capacidades y capacidades.

La capacitación y formación del personal es la herramienta a través de la cual las personas pueden desarrollarse profesional y técnicamente, mejorando sus

conocimientos, habilidades, actitudes y actitudes, lo que a su vez mejorará su desempeño en el lugar de trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se utilizarán técnicas como la entrevista, lo que requiere la aplicación de un cuestionario dirigido al personal de la institución, de modo que sean ellos quienes, desde su propia perspectiva, presenten dificultades; además, se utilizará la observación, que permite realizar comparaciones entre el desempeño observado y el desempeño requerido a través de la descripción y perfil de trabajo, otra fuente que permitirá determinar las necesidades de capacitación son los resultados de la evaluación del desempeño.

6.2. Costos de implementación de la propuesta

Para el presupuesto, se consideran diferentes ítems que contribuirán al desarrollo de esta investigación, también se considera apropiado añadir un elemento de contingencia (imprevisto) del 10%, como se detalla en el cuadro a continuación.

Tabla N° 67:
Costo de implementación

DETALLE		VALOR
Recursos Humanos	S/.	1,500.00
Personal para investigación	S/.	450.00
Expositores para Capacitación	S/.	800.00
Digitadores	S/.	250.00
Materiales y Recursos	S/.	390.00
Equipos para investigación	S/.	120.00
Útiles de escritorio	S/.	50.00
Material didáctico	S/.	80.00
Internet	S/.	20.00
Copias	S/.	40.00
Empastados	S/.	30.00
Otros	S/.	50.00
Logística	S/.	380.00
Transporte	S/.	180.00
Viáticos	S/.	200.00
Imprevistos (10%)	S/.	227.00
Total, Presupuesto	S/.	2,497.00

Fuente: Elaboración propia en base a gastos acontecidos

6.3. Beneficios que aporta la propuesta:

El modelo de gestión por competencias logra desarrollar un mejor desempeño del personal, permitiendo a cada uno desempeñar su papel de manera correcta y oportuna contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la institución.

La gestión del recurso humano por competencias promueve el desarrollo de las organizaciones, así como el desarrollo individual de las personas que la integran, permitiendo el equilibrio entre el trabajo y lo personal, siendo este un vínculo que permitirá lograr la productividad y efectividad deseada por la institución.

El diseño de un modelo de gestión basado en competencias permitirá a la UNMSM obtener una herramienta estratégica que facilite y al mismo tiempo oriente los diferentes procesos de gestión de recursos humanos para maximizar el potencial de las personas que desempeñan funciones en la universidad.

Con el establecimiento de perfiles por competencias, se llevará a cabo el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de puestos basados en las competencias necesarias que son requeridas para una buena gestión.

CONCLUSIONES

De lo expuesto anteriormente, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento humano basada en competencias en los cargos administrativos de la Administración Central se relaciona con el desarrollo organizacional de la UNMSM, con lo cual podemos reafirmar que actualmente el papel importante de la Oficina General de Recursos Humanos es la gestión por competencias la cual influye en los cargos administrativos para el adecuado desarrollo organizacional.
- La universidad deberá establecer los perfiles de los cargos administrativos con un enfoque de competencias logrando que los directivos tengan visión, tomen iniciativa, influyan en su personal y hagan propuestas de mejora continua para lograr competitividad y así la misión de la UNMSM.
- El análisis de la gestión realizada a los jefes de las diferentes dependencias refleja el bajo el nivel de apoyo a las necesidades del personal, ya que existe cierto descontento en un alto porcentaje de los trabajadores, con respecto a la percepción del apoyo para su desarrollo social, cultural y económico dentro de la universidad, puesto que el 32.60% manifiesta no sentir este apoyo ni facilidades que les puedan otorgar sus jefes inmediatos
- La UNMSM no ha establecido claramente parámetros mínimos para la selección de personal en la cual se defina el perfil requerido, que claramente es determinado más por los grados o títulos de los trabajadores que por las cualidades y capacidades (competencias personales) que estos tienen para que esto garantice un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo demuestra el 34% del personal encuestado en las diferentes áreas funcionales de la universidad, si bien muchas organizaciones estatales de gestión educativa dependen de talento humano porque no basan sus planes en el desempeño financiero sino en el cumplimiento de su misión y

visión, concentrándose en la buena gestión administrativa y definiendo claramente las estrategias específicas requeridas.

- La UNMSM, en los últimos años ha trabajado duro para tener un estilo de gobierno perseverante y flexible a los cambios, para poder mantener ello y/o mejorarlo la importancia del desarrollo del talento humano es fundamental, lo que depende de la óptima gestión de la OGRRHH.
- La adopción de una nueva propuesta de gestión por competencias del talento humano para la UNMSM, requiere rediseñar los perfiles de trabajo, conforme con las labores y funciones que desempeñan; teniendo en cuenta datos esenciales como el conocimiento y la experiencia adquiridos por la persona que ocupa ese cargo, identificando las competencias más apropiadas por puesto y dando a cada trabajador el acceso a conocer los indicadores de desempeño para cada competencia requerida por el puesto.

RECOMENDACIONES

Según los resultados encontrados en el presente estudio de investigación, podemos sugerir lo siguiente:

- Siendo la gestión por competencias importante para lograr el éxito de una institución y que este condicionada a las actitudes y el desarrollo de su personal administrativo, se debe considerar presentar mecanismos de medición de desarrollo de funciones en base a competencias, con la finalidad de que se diseñe tácticas necesarias para incrementar el nivel de competencias gerenciales y así generar el desarrollo organizacional en la universidad, buscando competitividad logrando alcanzar sus objetivos y cumplir su misión institucional.
- Es aconsejable diseñar un plan de gestión institucional de análisis y control, además de un manual de descripción de funciones que detalle las funciones y responsabilidades principales de cada puesto, así como las competencias requeridas que necesita la persona a asumir el cargo. El diseño del sistema de gestión de recursos humanos por competencias es ideal para dirigir, utilizar el potencial y apoyar el desarrollo personal del personal para el bien de la institución.
- La UNMSM debe considerar la innovación de la OGRRHH a través de la propuesta de un nuevo modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar la misión, por lo que debe cumplir directamente con los requerimientos de la misma y llevar a cabo una buena administración, durante todo el proceso de selección, los manuales de normas y procedimientos en gestión del talento humano deben garantizar que se cumplan los requisitos mínimos requeridos que permitan evaluar las funciones de administración del talento humano.
- Se plantea una mejora constante y actualizada del manual de descripción de cargos, la cual deberá ser revisado periódicamente por la Oficina General de Recursos Humanos, debiendo ser aprobado por las autoridades correspondientes e implementado lo antes posible y

que pueda ser utilizado como herramienta operativa para agilizar procesos y establecer las líneas de acciones que regulen la gestión del talento humano, cumpliendo con los procedimientos administrativos y las directrices relativas a las posiciones, sus funciones y responsabilidades.

- Es importante capacitar los colaboradores que aún no cumple con los requisitos mínimos para su posición, dedicando recursos a la formación de los mismos y prepararlos para ejercer mejor sus funciones, actividades y responsabilidades, en lo que respecta a la formación y el desarrollo, es aconsejable tener en cuenta el tipo de formación en el lugar de trabajo, lo que permitirá transmitir los conocimientos específicos requeridos por el servidor la evaluación del desempeño debe realizarse de manera participativa para que se puedan obtener diferentes evaluaciones sobre el desempeño de una persona, con esos resultados para planificar la capacitación en función de las necesidades detectadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Altuve S y Rivas A. (1998). *Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III*. Caracas, Venezuela: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
2. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica editores.
3. _____. (2005). *Gestión por Competencias; El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica editores.
4. _____. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Granica editores.
5. _____. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica editores
6. _____. (2009) *Diccionario de preguntas*. La trilogía Tomo III: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica editores.
7. _____. (2009) *Diccionario de competencias*. La trilogía Tomo I. Las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica editores.
8. Arias, F (2006) *El Proyecto de Investigación*. Quinta edición. Caracas, Venezuela: Ed. Episteme.
9. Atehortúa, H. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas – Norma NTCGP 1000:2004*. Colombia: Edit. Universidad de Antioquía.
10. Barrera, M. (2004). *Modelos Epistémicos en Investigación*. Caracas, Venezuela: Edit. Fundación SYPAL
11. Becker, G. (1964). *Human Capity. 1st Ed. New York: Columbia University*.
12. Boyatzis, R (1982). *The competent manager. New York: John Wiley & sons*.
13. Casares, D y Silíceo, A. (2005). *Planeación de vida y carrera*. Ciudad de México, México: Edit. Limusa, segunda edición.
14. Cavero G, César & Aljovín de Losada, C (2002). *La Universidad en el Perú*. Lima, Perú: UNMSM - Fondo Editorial.

15. Cuesta A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Bogotá: Edit. ECOE
16. Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
17. ----- (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Edit. McGraw Hill.
18. ----- (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. D.F, México: Edit. McGraw Hill.
19. ----- (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: Edit. McGraw-Hill, Colombia.
20. Espinoza H. (2000). *Gerencia Universitaria – Universidad Peruana y Tercer Milenio*. Perú: Edit. San Marcos.
21. Fernández J. (2006). *Gestión por competencias*. Madrid: Edit. Pearson Educación S.A.
22. Ferro B. (2014). *Visión de la Universidad ante el siglo XXI*. Colombia: Edit. Universidad del Norte.
23. Garzón M. (2005). *Desarrollo Organizacional y el Cambio Planificado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
24. Hernández R. & Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Edit. McGraw Hill.
25. Koontz, H., Wehrich H. & Connice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México, México: Edit. McGraw Hill
26. Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Edit. Gestión 2000.
27. McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. Revista: American Psychology Review
28. Mouly, G.J (1978). *Educational Reserch: The Artand Science on Investigación*. Boston: Edit. Allyn and Bacon
29. Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de México, México: Edit. McGraw Hill

30. Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: Edit. ESIC. 2004.
31. Spencer L & Spencer S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Edit. Wiley & Sons
32. Rodríguez V. (2002). *Administración Moderna de Personal – Fundamentos*. Colombia: Edit. Ediciones Contables, administrativas y fiscales S.A de C.V.
33. Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Edit. Person

Documentos y Publicaciones:

34. Bunk G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Formación Profesional*, 1/94, 8 – 14.
35. Fernández J. (2008). Análisis de la Gestión Universitaria en la Universidad Pública Peruana. Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Latina, pág. 3-12
36. Hoyos T. (2010). Diseño del perfil del cargo basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 46/159, 11-36.
37. Lectura: *Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano por Competencias para Niveles Directivos de la Organización*.
38. Mabres A (1994). *Problemas y perspectivas de las universidades peruanas*. *Notas para debate*, 12, 41 – 46.
39. Martínez R. & Góngora N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria – CONEAU*.
40. Ruiz de Vargas M, Jaraba B. & Romero L. (2005). *Competencias laborales y la formación universitaria*. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64 – 91.
41. SERVIR (2014). *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*.

42. SERVIR (2016). *Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puesto - MPP.*
43. Tito H. P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
44. Miranda, R. *Propuesta del Programa: Desarrollo Integral del Docente Universitario Peruano.* 10 págs.
45. Cuídanos al día (CAD). *Crecimiento de las Universidades Privadas.* Información publicada por la ANR.
46. ANR (2010). Datos Estadísticos Universitarios
47. Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401
48. Roux, D. (2013). Cambio Educativo: desarrollo organizacional y gestión universitaria. *Congreso Universidad* 2(3), 1-11
49. Ministerio de Educación. (2006). *La Universidad en el Perú*
50. Ley Universitaria N° 30220
51. Estatuto de la UNMSM
52. Reglamento de Organizaciones y Funciones de la UNMSM
53. Cuadro para Asignación de Personal de la UNMSM
54. Ley de Funcionarios Públicos y Empleados de Confianza

REFERENCIAS ELECTRONICAS

55. Real Academia Española. <http://www.rae.es/>.
56. Ortiz, A. (2012). *Desafío del Siglo XXI.* Recuperado de <http://gestiondeltalenthumano.blogspot.com/2012/12/desafiodel-siglo-xxi-una-herramienta.html>
57. Chirinos, JM. (2011). Perspectiva Teórica de la Innovación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en las Empresas Públicas del Estado Zulia, Venezuela. *Revecitec Urbe*, 2 (1). Recuperado de

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/revecitec/article/view/Article/1166/3153>

58. Duquino, Y., Rivas, R. & Lozano, F. (2008). Historia de la Gestión por Competencias. Recuperado de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/historia-de-la-gestion-por-competencias.html>
59. Rivera P. (2016). La problemática Universitaria Actual y una Propuesta de solución. *Revista del Instituto de Defensa Legal* 249. Recuperado de: <http://revistaideele.com/ideele/content/la-problem%C3%A1tica-universitaria-actual-y-una-propuesta-de-soluci%C3%B3n>
60. Pérez, V. (2008). *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
61. Chacin, M. (2010). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Recuperado de <http://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
62. Rodríguez, Y. (2011). *Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>
63. El Universal. (2014). *“El verdadero problema está en las universidades públicas abandonadas por el Estado”*. Recuperado de <http://eluniversalperu.blogspot.com/2014/01/el-verdadero-problema-esta-en-las.html>
64. Gestión (2014). El problema de las debilidades institucionales en el Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/problema-debilidades-institucionales-peru-2101958>
65. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). (2005). Educación pública en el Perú. *Economía y Sociedad CIES*, 45, 3-39. Recuperado de

http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/consorcio/educacion_publica_peru.htm

66. Salas, P. (2000). La Calidad en el Desarrollo Profesional: Avances y Desafíos. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v14n2/ems03200.pdf>
67. C. de Donini y Donini, A. (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Recuperado de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf
68. Narváez, J. (2008). La Universidad y su gestión. Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm

ANEXOS

N°		Pág.
1	Cuestionario dirigido a los jefes de las dependencias	181
2	Cuestionario dirigido al personal administrativo de las dependencias	184
3	Perfil de Competencias Propuesto	187

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los jefes de las dependencias



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Sr/Sra.: Estamos realizando encuestas de carácter anónimo a los jefes de las Dependencias de la Administración Central de la UNMSM, para el trabajo de investigación de la cual se sustentará una tesis de maestría. El trabajo que le solicitamos en este cuestionario, es muy importante dada la posición como actor relevante que usted ocupa en ella.

Dígnese a contestar las siguientes preguntas, para lo cual debe escribir el número en el casillero de la derecha del cuestionario (R), según la alternativa que seleccione de la siguiente escala.

Agradeciéndole anticipadamente y estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil.

	Escala Numerica
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

I. Conducción de Personas:

N°	INDICADOR	R
1	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección de personal de su Dependencia.	
2	Motiva y guía al personal de su dependencia para aumentar la efectividad de su trabajo.	
3	Atiende las necesidades del personal, apoyando y motivando su desarrollo personal.	
4	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño del personal de su Dependencia.	
5	Ayuda a sus colaboradores a reconocer y definir sus problemas.	
6	Dentro de su dependencia, existe el perfil adecuado en las diferentes actividades o formas de trabajo.	
7	Mantiene una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo de su Dependencia.	

8	Cuando deja alguna labor a sus colaboradores, verifica si tiene los recursos y apoyo necesarios para el éxito de esta.	
9	Dirige el trabajo administrativo y se responsabiliza por su buena marcha.	
10	Dirige con responsabilidad las unidades de producción dentro de su Dependencia.	

II. Empowerment:

N°	INDICADOR	R
1	Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en su Dependencia para el logro de las metas propuestas.	
2	Asegura los canales de comunicación en información para la mejor toma de decisiones.	
3	Informa de manera objetiva a su personal los logros y necesidades de la Dependencia.	
4	Trabaja una amplia red de relación con el personal de toda la Universidad, en todos los niveles.	
5	En su gestión, facilita competencia para ayudar al desarrollo cultural, social, económico dentro de la Universidad.	
6	Gestiona con patrones de calidad.	
7	Evalúa a su personal constantemente.	
8	Utiliza de manera adecuada los recursos que la Universidad le brinda, a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente las labores desarrolladas dentro de la oficina.	
9	Diagnostica y capitaliza las competencias centrales de su personal para poder potenciarlas.	

III. Liderazgo ejecutivo:

N°	INDICADOR	R
1	Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas de su Dependencia.	
2	Se comunica en forma clara y entiende la perspectiva de los demás.	
3	Maneja información necesaria para toma de decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	
4	Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	
5	Promueve la participación de sus colaboradores en el desarrollo de las actividades que la Universidad realiza.	
6	Moviliza, articula y pone en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz en su Dependencia.	
7	Cuando aborda algún problema típico de la oficina, genera más de una alternativa de solución, en vez de identificar solo una.	
8	Desarrolla gestión por resultados dentro de su misión en la Dependencia a su cargo.	
9	Se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con el personal a su cargo los problemas en su cumplimiento.	
10	Considera usted que cuenta con competencias gerenciales	

IV. Visión Estratégica:

N°	INDICADOR	R
1	Considera usted que se encuentra capacitado para el permanente cambio del contexto.	
2	Cuenta con la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente	

3	Presenta recursos, ideas y métodos novedosos para generar alternativas de mejora continua	
4	En su gestión, son formuladas ventajas estratégicas que favorecen el proceso de la UNMSM	
5	Diseña y desarrolla ideas que mejoren la productividad laboral dentro de su Dependencia.	
6	Desarrolla estrategias que den valor agregado al servicio que brinda dentro de su Dependencia hacia las otras oficinas de la UNMSM.	
7	Dirige usted la formulación del plan estratégico de su Dependencia, optimizando los recursos de manera integral.	
8	Dispone las acciones pertinentes orientadas a mejorar los procesos administrativos de su Dependencia.	

V. Manejo Interpersonal:

N°	INDICADOR	R
1	Muestra con actitud emprendedora y motiva los cambios necesarios con tenacidad dentro de la Dependencia que preside.	
2	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	
3	Cree que la experiencia es importante para el desempeño de sus funciones como jefe.	
4	En cuanto al perfil que ocupa ¿La Universidad le proporciona oportunidades en su desarrollo profesional para desempeñar con destrezas y conocimientos su responsabilidad directiva?	
5	Identifica y pone en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera.	
6	Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.	
7	Cuenta con responsabilidad profesional y ética para el desarrollo de sus funciones.	
8	A su criterio ¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad? Enúncielas: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	

Datos de control:

1. Grado Académico : _____
2. Título Profesional/Especialidad : _____
4. Facultad y/o Dependencia : _____

Anexo 2. Cuestionario dirigido al personal administrativo de las dependencias



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Sr/Sra.: Estamos realizando encuestas de carácter anónimo al personal administrativo de las Dependencias de la Administración Central de la UNMSM, para el trabajo de investigación de la cual se sustentará una tesis de maestría. El trabajo que le solicitamos en este cuestionario, es muy importante dada la posición como actor relevante que usted ocupa en ella.

Dígnese a contestar las siguientes preguntas, para lo cual debe escribir el número en el casillero de la derecha del cuestionario (R), según la alternativa que seleccione de la siguiente escala.

Agradeciéndole anticipadamente y estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil.

	Escala Numerica
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

I. Conducción de Personas:

N°	INDICADOR	R
1	Para el desarrollo de sus actividades dentro de su área de trabajo se le hizo una evaluación de la jefatura	
2	El jefe de la oficina, motiva y guía al personal para aumentar la efectividad del trabajo.	
3	El jefe de la oficina, atiende sus necesidades, apoyándolas y motivando a su desarrollo personal	
4	Existe coordinación y supervisión por parte de su jefe en las actividades que desempeña	
5	El jefe ayuda a reconocer y definir sus problemas, para que estos sean solucionados y se tomen medidas eficientes.	
6	Cuenta usted con el perfil adecuado para el desarrollo de sus funciones	

7	El jefe mantiene una estrecha relación de calidad laboral con el personal administrativo	
8	Cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar las actividades que realiza	
9	El jefe de la oficina, dirige el trabajo administrativo y se responsabiliza por su buena marcha.	
10	El jefe dirige con responsabilidad las unidades de producción dentro de su dependencia.	

II. Empowerment:

N°	INDICADOR	R
1	El jefe promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en su dependencia.	
2	Hay una adecuada comunicación en la información para el desarrollo en la toma de decisiones dentro de la dependencia.	
3	El jefe informa adecuadamente los logros y necesidades de la Facultad.	
4	Se trabaja un adecuado clima laboral con el personal de otras Facultad.	
5	El jefe de la oficina, facilita competencias adecuadas para ayudar al desarrollo cultural, social, económico dentro de la Universidad.	
6	Se trabaja en función de calidad en el servicio que brinda.	
7	Presenta usted informes de lo que desarrolla en su labor dentro de la oficina.	
8	El jefe de la oficina en conjunto con el personal, proporciona un ambiente cómodo y agradable donde se pueda trabajar con calidad.	
9	Cuenta usted con competencias primordiales para el perfil que ocupa.	

III. Liderazgo ejecutivo:

N°	INDICADOR	R
1	El jefe realiza cambios favorables en los procesos dentro de la dependencia.	
2	El jefe se comunica en forma clara y entiende la perspectiva de los demás.	
3	Se maneja información necesaria para toma de decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	
4	El jefe gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	
5	Participa en las actividades desarrolladas por la Universidad.	
6	El jefe de la oficina, facilita y coordina con el área de Recursos Humanos talleres de capacitación en cuanto a las funciones que usted realiza	
7	Dentro de su ámbito laboral, se le permite desarrollar ideas innovadoras que faciliten el desempeño positivo en la dependencia.	
8	El jefe, formula objetivos dentro de la dependencia.	
9	Si se formulan objetivos, cumple con estos.	
10	Considera usted que el jefe de su oficina cuenta con el perfil gerencial, para el óptimo desarrollo de su cargo	

IV. Visión Estratégica:

N°	INDICADOR	R
1	Considera usted que el jefe de la oficina se adapta rápidamente a los cambios	
2	La forma en que le jefe conduce la gestión dentro de la oficina, acepta los cambios positiva y constructivamente	
3	Se desarrolla en grupo ideas y métodos que ayuden a la mejora continua de la oficina	

4	El jefe de la oficina, formula ventajas estratégicas dentro de la oficina para que estas favorezcan el proceso administrativo de la UNMSM	
5	El jefe, desarrolla ideas que mejoren la productividad laboral dentro de la oficina.	
6	La dependencia en la que usted se desempeña cuenta con valores agregados que los diferencie del resto de la dependencia.	
7	Se formula planes estratégicos en la dependencia.	
8	Se gestiona con acciones de mejorar en los procesos administrativos dentro de la dependencia.	

V. Manejo Interpersonal:

N°	INDICADOR	R
1	La jefatura se muestra con actitud emprendedora y motivando los cambios necesarios dentro de la dependencia.	
2	El jefe controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	
3	Considera usted que el jefe cuenta con la experiencia necesaria para poder gestionar competitivamente.	
4	La Universidad promueve el desarrollo profesional de los cargos administrativos.	
5	Identifica usted en su jefe, iniciativa de mejora profesional.	
6	El jefe, tiene definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.	
7	El jefe cuenta responsabilidad profesional y ética para el desempeño de sus funciones.	
8	<p>A su criterio ¿Cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una Universidad? Enúncielas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	

Datos de control:

1. Facultad y/o : _____
 Dependencia :

Anexo 3: Perfil de Competencias Propuesto

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO GENERAL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
1. Conducción de Personas	Dirige a personal administrativo, distribuyendo responsabilidades, delegando autoridad y promoviendo oportunidades de aprendizaje.
2. Empowerment	Trabaja en equipo con el personal administrativo para el logro de resultados fijando objetivos de desempeño claro y medible.
3. Liderazgo Ejecutivo	Trabaja con jefes de distintas oficinas para crear clima de energía y compromiso para su gestión.
4. Visión Estratégica	Anticipa y propone cambios de la gestión con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.
5. Liderar con Ejemplo	Conducción personal acorde a la ética, implicando cumplir y hacer cumplir las políticas institucionales y ser un ejemplo para el personal administrativo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA (FUNCIONES)				
FUNCIONES	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA		
		Conocimientos	Habilidades	Actitudes
1. Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los sistemas administrativos y los procesos de Ejecución Presupuestal, Contabilidad Integrada, Gestión de Recursos Humanos, Bienestar Universitario, Servicios Generales y Mantenimiento de los bienes y patrimonios institucional, proyectos de obras e infraestructura y servicios médicos.	Capacidad de planificación y organización	Supervisión administrativa	De supervisión	Compromiso organizacional
2. Dirigir los procesos de Administración de los Recursos Financieros y Administración de los Sistemas de Abastecimiento y otros servicios, en el ámbito de su competencia.		Administración de recursos financieros	Manejo eficiente de recursos financieros	Responsabilidad de control
3. Administrar y controlar las inversiones en infraestructura y en equipamiento de bienes fungibles.		Plan Operativo Anual	Control Presupuestario	Responsabilidad y control

4. Designar los Comités Especiales en los casos que correspondan mediante Resolución Directoral.		Gestión de legajo administrativo	Supervisión de la administración	Responsabilidad
5. Aprobar las bases administrativas para la ejecución de los procesos de selección y adquisiciones públicas y firmar los contratos provenientes de la realización de los procesos de selección mediante Resolución Directoral, dentro de la normatividad establecida.	Toma de decisiones	Administración de procesos públicos	Gestión y control de procesos públicos	Responsabilidad, negociación
6. Emitir opinión técnica sobre la incidencia y aplicación de las normas y dispositivos legales referentes a los sistemas administrativos y financieros de la gestión universitaria.		Elaboración de informes técnicos	Regulación de la marcha administrativa	Orientación a la acción
7. Formular y proponer políticas orientadas al desarrollo de los sistemas administrativos institucionales.	Gestión y logro de objetivos	Elaboración de disposiciones técnicas – administrativas	Administración y control	Compromiso con la marcha administrativa
8. Asesorar a la Alta Dirección en asuntos relacionados a los sistemas administrativos y financieros que conduce.		Gestión de recursos administrativos	Ajuste de la marcha administrativa	Responsabilidad administrativa
9. Coordinar con los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos y Financieros de la Administración Pública Nacional y Universitaria.	Capacidad de planificación y organización	Disposiciones legales en materia de administración pública	Manejo y control de sistema administrativo público	Responsabilidad administrativa
10. Promover y desarrollarla capacitación profesional y la especialización de los servidores administrativos de la Dirección General de Administración y de la Institución en general en el uso de los sistemas administrativos, financieros y otros correspondientes a la Gestión Administrativa Universitaria.	Desarrollo y autodesarrollo del talento	Información sobre actividades del personal administrativo	Manejo de herramientas laborales adecuadas	Orientación al personal administrativo
11. Otras que le asigne la Alta Autoridad	Tolerancia a la presión de trabajo	Gestión administrativa	Administración y control	Compromiso institucional

Fuente: Elaboración propia en base a las funciones del Director General de Administración del Reglamento de Organización y Funciones, UNMSM, 2011