

La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

LUCÍA FERNANDA PALMIRA CASTILLO ARIAS¹

RECIBIDO: 17/06/2019 ACEPTADO: 25/02/2021 PUBLICADO: 26/07/2021

RESUMEN

El presente estudio pretende contribuir con la mejora de la administración de recursos humanos mediante un modelo de gestión enfocado en competencias para los cargos administrativos de la administración central que conduzca al desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esto porque, con frecuencia, las personas que ejercen cargos administrativos no cuentan con las habilidades requeridas para gestionar, sino solo con conocimientos técnicos, lo cual no es suficiente para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico de la universidad. Se revisaron distintas fuentes bibliográficas, estudios relativos al tema, así como la metodología de trabajo establecida por SERVIR. El estudio puso en evidencia que no se han establecido medidas específicas para los perfiles de los cargos directivos en la universidad, por lo que es necesario que la oficina de recursos humanos implemente un modelo de gestión por competencias e inste a cumplir con los lineamientos establecidos. La introducción de una nueva propuesta basada en competencias en la universidad invita a rediseñar los perfiles de trabajo en cuanto a funciones de desempeño.

Palabras clave: talento humano; competencias; gestión; universidad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las universidades públicas y privadas están utilizando nuevos modelos de dirección por competencias en el área de recursos humanos con la finalidad de incorporar tácticas competitivas que hagan frente a los cambios globales y satisfagan las necesidades del intelecto humano; sobre esta base, el presente trabajo académico tiene como objetivo general mejorar la dirección de recursos humanos bajo el contexto de competencias que permita el desarrollo organizacional en la universidad. Por lo cual es necesario revisar diversas fuentes bibliográficas, estudios sobre el tema y los lineamientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como ente rector de los servidores públicos.

Esta investigación propone un estudio sobre la administración de recursos humanos basado en competencias en las universidades, públicas o privadas, mediante un modelo que detalla los perfiles de desempeño por competencias para los cargos administrativos y que pueda ser utilizado en futuras investigaciones. Propone además establecer una gestión por competencias en el ambiente institucional de la universidad, que contribuya con la elaboración de los perfiles con el fin de incrementar la productividad administrativa.

A lo largo de los años, la universidad peruana ha atravesado diferentes contextos de cambio en su organización, en donde se ha observado que el personal que toma decisiones reacciona ante los distintos escenarios o coyunturas cuando estos se presentan, en lugar de anticiparse a ellos, lo que provoca alteraciones y/o intervenciones políticas que crean un desbalance en el clima organizacional. Además, las personas que ocupan cargos administrativos, con frecuencia, carecen de las habilidades necesarias para gestionar, pero son contratados por sus conocimientos de carrera y/o técnicos, los cuales no son suficientes para liderar equipos de trabajo y tomar decisiones. Dentro de la universidad, la manera en que los responsables de la gerencia

¹ Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Actualmente, es jefe de marketing del Centro de Informática de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (Lima, Perú)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8632-6906>
Autor de correspondencia: lcastilloa1@unmsm.edu.pe

realizan sus funciones se relaciona directamente con el desarrollo organizacional (DO), de ahí la importancia de que los integrantes estén satisfechos con el desarrollo de sus funciones para que así, en equipo, alcancen el éxito y los objetivos institucionales. La función principal de los cargos administrativos dentro de la universidad pública es el manejo eficiente de los recursos propios u ordinarios.

MARCO TEÓRICO

Delgado (2002) afirma que una administración adecuada consiste en usar eficaz y eficientemente los recursos de la universidad, es decir, a todos los integrantes de una comunidad universitaria, con el fin de lograr los objetivos. Aquellos que dirigen la universidad deben tener una idea de quiénes integran esta comunidad. Una nueva forma de gestionar una universidad debe apostar por un equipo de gestión que trabaje realizando sus funciones con responsabilidad, agilidad y eficacia.

En consecuencia, para una adecuada gerencia, las oficinas de recursos humanos deben considerar utilizar estándares de competencias, ya que al contar con personal idóneo será posible cumplir con los objetivos institucionales como parte del desarrollo organizacional; asimismo, mediante la consecución de objetivos se identifican las destrezas que un individuo tiene para realizar las funciones del puesto del trabajo.

De las diferentes fuentes bibliográficas estudiadas, se observó que la gestión por competencias es un prototipo de dirección que permite alinear al capital humano con la esencia de la organización, de modo que los trabajadores se encaminen profesionalmente, lo que ayuda con el cumplimiento del plan estratégico.

Al respecto, son varios los estudios que han tratado el tema dentro de la dirección de recursos humanos en universidades. Uno de estos postula la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en competencias en los perfiles administrativos de una universidad, puesto que a) trabajar con un enfoque de competencias ayuda al aprendizaje continuo, a incorporar programas de capacitación y a adecuarse a la vanguardia tecnológica; b) especifica el perfil del personal idóneo y así se conoce lo que se espera del personal administrativo-docente y cómo las competencias ayudan eficientemente al logro de los objetivos; c) la selección del personal ya no debe basarse únicamente en grados académicos, sino también en las capacidades que debe poseer el personal apto para el perfil del puesto; y d) permite modernizar el perfil adecuado con el fin

de relacionar los planes de desarrollo con las necesidades de cada área (Rodríguez, 2015).

En las organizaciones, la gestión del talento humano consiste en valorar a los colaboradores, mejorar su productividad y conservarlos, dado que son elementos necesarios para el manejo eficiente de la organización; de ahí que la administración del capital humano sea un área perceptible en la cultura organizacional, toda vez que los individuos pasan la mayor parte de sus vidas laborando, y de ellos dependen las organizaciones para operar y alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2002).

En “El capital humano”, Becker (1964) se dedicó al estudio de las sociedades de la información, y determinó que el capital más valioso para una organización es el ser humano, puesto que posee nociones y destrezas que demuestra en sus hábitos laborales. Entonces, el autor conceptualiza al talento humano como factor principal para el rendimiento de las economías actuales en vista de que su productividad se sustenta en sus conocimientos.

Alles (2008) señala que los modelos actuales de gestión empresarial promueven el desarrollo de los colaboradores en función de los planes estratégicos de la organización, así pues, es posible que todos los integrantes de la organización se involucren con la estrategia organizacional y sean partícipes de su ejecución, lo que conduce al logro de los objetivos trazados.

McClelland (1973), en “Testing for Competence rather than for Intelligence”, define el término “competencia” como el principal rasgo del ser humano, al tratarse de la fuente de su productividad para el desempeño de sus funciones en el trabajo.

Por su parte Spencer y Spencer (1993) definen a las competencias como atributos principales del ser humano, los cuales se muestran en su comportamiento o manera de pensar.

El concepto englobado de gestión por competencias señala que es un medio perenne de integración donde la organización incorpora las necesidades y los anhelos de los trabajadores con el propósito de ayudarlos y respaldarlos a fin de continúen involucrándose con los objetivos institucionales. La gerencia del talento humano para Fernández (2006) consiste en el desarrollo de nuevas propuestas para facilitar la gestión de los trabajadores y su adaptación a las necesidades de la empresa.

La gestión por competencias no solo representa el futuro, sino también la necesidad actual de una

nueva generación laboral en las organizaciones. Es la técnica que reconocerá las principales capacidades que una persona necesita para cumplir con el perfil del puesto, lo que permitirá conservar el rendimiento elevado o superior e incorporar al individuo idóneo dentro de la organización, lo que a su vez generará ventajas competitivas para el desarrollo organizacional.

Son varios los autores que han dado aportes acerca del DO, el cual se entiende como una táctica administrativa que hace posible el cumplimiento del plan estratégico a través del buen uso de las herramientas de gestión y las de recursos humanos. De la Cruz (1999) ve el desarrollo organizacional como un procedimiento en donde se toman en cuenta todos los elementos relacionados al cambio para desarrollar un nuevo modelo de organización, enfocándose exclusivamente en el factor humano.

El DO en la organización debe orientarse en establecer la misión, visión, valores institucionales, tácticas y la práctica de estas, con el fin de que todos los trabajadores puedan adaptarse a los cambios continuos.

Sánchez (2009) indica que un apropiado proceso administrativo, junto con la evaluación de rendimiento del personal, logra el éxito de la estrategia competitiva, sumando a la premisa: el capital humano y su aspiración al logro de los objetivos deja en segundo plano a las finanzas y la tecnología.

Por otro lado, el escritor clásico del desarrollo organizacional, Bennis (1997, como se citó en Sánchez, 2009), explica que se trata de la respuesta al cambio, es una compleja estrategia educativa que busca cambiar las actitudes administrativas en la organización y estructurarla, de manera que pueda adecuarse a los cambios globales en tendencias organizacionales, tales como nuevas tecnologías, mercados y retos empresariales.

Chiavenato (2006) conceptualiza al DO como un procedimiento que se desarrolla a largo plazo, el cual es liderado por la gerencia general de la organización, que permite que los procesos de la organización sean más efectivos y que contribuye al desarrollo del personal.

Partiendo de las definiciones del DO, el vínculo entre el desarrollo organizacional y la gestión universitaria puede reformarse en procesos de la organización, con sus respectivas características teóricas, metodológicas y operacionales, que permitan el cumplimiento de sus objetivos como institución.

Espinoza (2000) señala que:

Hoy en día, la premisa “capacidad gerencial demostrada” en la gerencia universitaria no es un elemento valorativo para componer la estructura gerencial de la universidad, queriendo significar que el personal que ocupa cargos de gestión muchas veces están ahí por cuestiones políticas y/o de poder político. (pág. 87)

Según Fernández (2008):

La Universidad es un centro generador de conocimiento, 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 un entorno interno y externo adversos. Internamente, puede estar la falta de una 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)

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) es una entidad pedagógica universitaria encaminada a la perfección y liderato. En ese sentido, aquellos que participan en su gestión deben cumplir con los objetivos corporativos y tener visión ante los cambios invariables que la gestión universitaria exige. Se requiere de personal comprometido, identificado y con altos niveles de competencia para conseguir un desarrollo organizacional estable y continuo; asimismo, es necesario proporcionar calidad de servicio e impulsar la concreción de los objetivos estratégicos. Es por ello que se debe gestionar el perfeccionamiento de conocimientos a través de capacitaciones para los cargos administrativos.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado con R. R. N° 01206-R-11 (2011) es el documento oficial que formaliza a la UNMSM como institución educativa, detalla su naturaleza y competencia, detalla las ocupaciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y sus unidades orgánicas.

El personal administrativo de las instituciones educativas públicas del Perú trabaja con base en los lineamientos de SERVIR, cumpliendo con regímenes de capacitación y desarrollo continuo de los servidores públicos. La presente investigación se apoyó en los lineamientos del “Manual de Perfiles de Puestos (MPP)”, aprobado con la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH (2016).

METODOLOGÍA

El estudio realizado es de tipo mixto, cualitativo por la recaudación de información que expresa cualidad, y cuantitativo porque se recopiló información utilizando indicadores y se realizó el análisis de datos con programas estadísticos. Es de carácter descriptivo-correlacional, pues su finalidad es medir la relación existente entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional en la universidad; y de diseño no experimental. Asimismo, se analizaron las opiniones de los encuestados a través de sus contestaciones y observaciones; de este modo se pudo conocer su noción de gestión por competencias, lo que proporcionó una visión de cómo optimizar el DO a través de los resultados a favor de las competencias gerenciales.

Basándose en los datos del compendio estadístico 2016, la población de estudio se segmentó de la administración central. De un total de 1275

colaboradores entre autoridades, directores, jefes y trabajadores, se obtuvo la muestra representativa de 296 administrativos. Se utilizó el método de muestreo probabilístico estratificado y se recurrió a información de fuentes secundarias para la selección de la muestra.

RESULTADOS

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó un cuestionario tipo escala de Likert como técnica de recolección de información, el cual fue aplicado al personal administrativo con el propósito de recopilar sus opiniones respecto a las competencias gerenciales. Asimismo, se incluyeron 5 competencias específicas gerenciales del libro de Alles (2009) en la elaboración del cuestionario:

Conducción de personas: se entiende como la capacidad para valorar y elegir al personal que trabaja en la universidad. El resultado obtenido según la encuesta se muestra en la Tabla 1.

En la Tabla 1, se aprecia que el 56.4% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se cumplen con las acciones necesarias para una buena conducción del personal.

Empowerment: comprende la capacidad de alcanzar las metas de la UNMSM por medio de la gestión

Tabla 1. Resultados de la encuesta “Conducción de personas”.

Conducción de personas	Porcentaje válido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Establece los contextos para la valoración y/o elección del personal administrativo	22.0%	39.5%	29.7%	3.7%	4.7%
Guía y motiva a su personal para aumentar la efectividad de sus funciones	20.3%	48.3%	28.0%	2.7%	0.7%
Identifica las necesidades del personal para su desarrollo personal	15.2%	45.3%	37.2%	2.0%	0.3%
Instituye y conserva instrucciones de monitoreo y valoración de desempeño de su personal	29.1%	55.4%	15.2%	-	0.3%
Ayuda a que su personal reconozca sus problemas y los motiva a mejorar	19.9%	55.1%	23.3%	1.0%	0.7%
Cuenta con personal que se ajusta al perfil del trabajo	31.4%	56.4%	11.1%	0.3%	0.3%
Mantiene una buena relación laboral con su personal administrativo	30.7%	48.0%	18.6%	-	2.7%
Cuando deja alguna labor al personal, comprueba que tengan los recursos necesarios	21.6%	25.7%	19.3%	5.7%	0.7%
Administra y se asegura de que el trabajo administrativo se ejecute adecuadamente	34.8%	45.9%	15.2%	3.0%	0.7%
Dirige con compromiso las unidades de producción de su oficina	30.1%	49.0%	17.6%	2.0%	-

Fuente: Elaboración propia.

holística del trabajo y el desarrollo de los valores mediante una apropiada comunicación entre los canales de información para obtener mejores decisiones. Los resultados obtenidos según la encuesta se muestran en la Tabla 2.

En la Tabla 2, se aprecia que el 58.2% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se cumplen con las acciones necesarias para gestionar el trabajo en equipo, a través de una apropiada comunicación entre los canales de información.

Liderazgo ejecutivo: comprende las labores principales del equipo de gestión de la UNMSM para la realización de cambios estratégicos, conducción de equipos y manejo adecuado de los conflictos. Los resultados obtenidos según la encuesta se muestran en la Tabla 3.

En la Tabla 3, se aprecia que el 60% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se cumple con las acciones necesarias para motivar al equipo de

Tabla 2. Resultados de la encuesta “Empowerment”.

Empowerment	Porcentaje válido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Promueve las virtudes de la universidad y un ambiente confiable para el cumplimiento de los objetivos en su dependencia	31.0%	46.3%	19.4%	3.4%	-
Consulta los medios de información para la mejor toma de decisiones	14.7%	58.2%	22.6%	4.5%	-
Comunica de manera objetiva los logros y necesidades a su personal	20.2%	51.7%	26.0%	2.1%	-
Mantiene una relación eficiente y cordial con el personal de toda la universidad	17.6%	53.7%	25.0%	3.4%	0.3%
Proporciona las capacitaciones necesarias para el desarrollo organizacional en la UNMSM	20.7%	42.2%	26.5%	9.9%	0.7%
Mantiene la gestión con modelos de calidad	20.8%	52.6%	24.6%	1.7%	0.3%
Mantiene una evaluación constante de su personal	29.4%	35.1%	28.0%	6.1%	1.4%
Gestiona de adecuadamente los recursos que la universidad le brinda para poder lograr los resultados de su dependencia	25.3%	47.6%	19.6%	7.4%	-
Califica las competencias principales de sus colaboradores para incrementarlas	33.9%	46.4%	14.6%	4.7%	0.3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de la encuesta “Liderazgo ejecutivo”.

Liderazgo ejecutivo	Porcentaje válido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Practica el liderazgo y gestiona el cambio, se interrelaciona con su personal	27.2%	49.1%	21.6%	1.7%	0.3%
Se expresa adecuadamente y entiende el punto de vista de los demás	20.8%	55.4%	19.7%	3.8%	0.3%
Utiliza información precisa y consistente para tomar decisiones pertinentes a fin de lograr los objetivos	21.4%	60.0%	18.3%	0.3%	-
Resuelve conflictos en el momento oportuno	22.3%	50.0%	25.0%	2.7%	-
Fomenta la participación de las principales autoridades en la ejecución de un proyecto educativo institucional	23.8%	42.5%	26.9%	6.8%	-
Gestiona las habilidades necesarias dentro de su dependencia para un trabajo más eficiente	18.4%	44.9%	19.7%	15.0%	2.0%
Desarrolla más de una idea de solución cuando se presenta alguna dificultad típica de su dependencia	24.8%	51.4%	19.7%	4.1%	-
Promueve la gestión por resultados en su dependencia	19.3%	52.2%	26.4%	1.7%	0.3%
Se establecen objetivos y se delegan disposiciones al comunicar los problemas de la dependencia	23.5%	50.0%	24.1%	2.0%	0.3%
Considera usted que cuenta con competencias gerenciales	27.6%	44.6%	25.2%	2.7%	-

Fuente: Elaboración propia.

trabajo, realizar cambios estratégicos y manejar la gestión de conflictos.

Visión estratégica: se entiende como la habilidad de ajustarse a la vanguardia del ambiente educativo, crear alianzas administrativas entre las distintas oficinas de la UNMSM con el propósito de contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos determinados. Los resultados obtenidos según la encuesta se muestran en la Tabla 4.

En la Tabla 4, se aprecia que el 61.4% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se cumplen

con las acciones necesarias para mantenerse a la vanguardia de los cambios en el contexto educativo.

Liderar con el ejemplo: control emocional que obedece al directivo y/o jefe en la forma en que se desarrolla para motivar los cambios en su dependencia y ser un ejemplo para el personal. Los resultados obtenidos según la encuesta se muestran en la Tabla 5.

En la Tabla 5, se aprecia que el 52.2% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se cumplen con las acciones necesarias en la gestión del cargo administrativo en lo que respecta al control de las emociones y a motivar los cambios en la oficina.

Tabla 4. Resultados de la encuesta “Visión estratégica”.

Visión estratégica	Porcentaje válido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considera usted que tiene las habilidades para enfrentar los habituales cambios del entorno en el área donde labora	25.5%	56.8%	15.3%	2.0%	0.3%
Afronta con flexibilidad y adaptabilidad los cambios del entorno, aceptándolos de manera positiva y constructiva	26.7%	45.3%	23.3%	4.4%	0.3%
Desarrolla ideas y procesos novedosos para crear opciones de mejora continua	15.3%	61.4%	20.3%	3.1%	-
Se generan ventajas estratégicas que contribuyen con los procesos de la universidad	18.0%	56.5%	23.5%	2.0%	-
Crea y ejecuta ideas innovadoras que optimicen el rendimiento de su personal	20.9%	53.1%	23.6%	2.4%	-
Formula estrategias como valor agregado a sus funciones y son compartidas con otras dependencias de la UNMSM	22.5%	49.1%	25.9%	2.4%	-
Dirige, planea y ejecuta el plan estratégico de su oficina, tomando en cuenta la optimización de los recursos brindados	31.1%	42.2%	18.9%	7.1%	0.7%
Impulsa las labores pertinentes de la oficina para mejorar sus procesos administrativos	20.3%	60.3%	14.9%	4.4%	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Resultados de la encuesta “Liderar con el ejemplo”.

Liderar con el ejemplo	Porcentaje válido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Ejerce una cualidad emprendedora que propicia cambios estratégicos en su oficina	19.4%	51.7%	19.7%	7.1%	2.0%
Maneja sus emociones y actúa apropiadamente ante distintas situaciones y personas	20.1%	50.7%	21.4%	5.4%	2.4%
Considera que la práctica continua es significativa para el desempeño de las tareas del directivo	27.1%	42.0%	22.7%	8.1%	-
¿La universidad le facilita cursos de capacitación para desarrollar adecuadamente su trabajo directivo?	11.2%	42.5%	35.7%	10.5%	-
Identifica y ejecuta las gestiones necesarias para alcanzar sus metas de carrera	18.6%	52.2%	25.4%	3.1%	0.7%
Prioriza el bien social sobre los beneficios particulares	25.3%	38.9%	24.6%	9.2%	2.0%
Es profesionalmente responsable y desarrolla sus funciones de gestión con principios éticos	36.2%	47.8%	12.6%	1.7%	1.7%

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, para saber qué competencias consideran en la UNMSM, se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué competencias principales corresponderían a un directivo para ejercer un cargo de gerencia universitaria? El resultado obtenido según la encuesta se muestra en la Figura 1.

En la Figura 1, se muestra la lista de las habilidades que, según los encuestados, sus superiores deberían poseer a fin de desarrollar mejor sus funciones; la de liderazgo es la que más sobresalta, con un 11.61%.

Una vez analizada la información, se comprobó la existencia de ciertas deficiencias y problemas que deben abordarse en conjunto con el personal administrativo. Es ventajoso elaborar un modelo de gestión del talento humano por competencias que contribuya con el desempeño de los responsables administrativos, con la finalidad de optimizar la calidad y la eficiencia de los procesos administrativos. De ahí la importancia de establecer competencias específicas por cargo a través de un análisis funcional de cada perfil que permita definir las competencias apropiadas.

Prueba de hipótesis

Según Hernández et al. (2010), las hipótesis señalan lo que buscamos demostrar, de manera que se definen como posibles aclaraciones del fenómeno de estudio. Su formulación debe ser desarrollada a manera de proposición.

Hipótesis general

H₁: Existe relación entre la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo organizacional en la UNMSM.

H₀: No existe relación entre la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo organizacional en la UNMSM.

Los datos presentados en las Tablas 6 y 7 apoyan la sustentación de la hipótesis en mención.

El valor de significancia es $0.000 < 0.05$ con lo cual se rechaza la **H₀** y se acepta la **H₁**.

Hipótesis específica 1

H₁: Existe correlación en el desarrollo de la gestión por competencias y la competitividad en la UNMSM.

H₀: No existe correlación en el desarrollo de la gestión por competencias y la competitividad en la UNMSM.

Los datos presentados en las Tablas 8 y 9 apoyan la sustentación de la hipótesis en mención. El valor de significancia es $0.000 < 0.05$ con lo cual se rechaza la **H₀** y se acepta la **H₁**.

Hipótesis específica 2

H₁: Existe correlación entre el sistema de gestión por competencias gerenciales y la mejora de perfiles en la UNMSM.

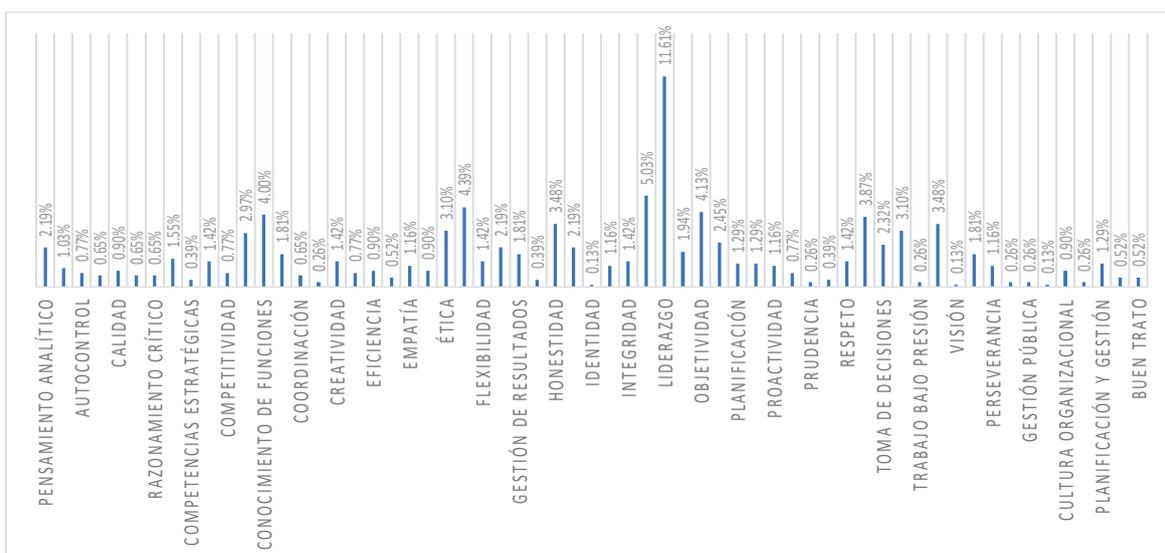


Figura 1. Resultado de encuesta “Competencias clave”.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Cruce de datos - Hipótesis general.

Se plantean ventajas estratégicas que ayudan los procesos de la universidad * ¿Considera usted que cuenta con competencias gerenciales?							
			Planteamiento de ventajas estratégicas para el progreso de la universidad				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Competencias generales	Casi nunca	Recuento	3	0	1	2	6
		Recuento esperado	0.2	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.

Tabla 7. Prueba de chi-cuadrado - Hipótesis general.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85.478 ^a	9	0.000
Razón de verosimilitud	47482	9	0.000
Asociación lineal por lineal	17990	1	0.000
N de casos válidos	292		

Fuente: Elaboración propia.

a. 7 casillas (43.8 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.16.

Tabla 8. Cruce de datos - Hipótesis específica 1.

Considera usted que tiene las habilidades para enfrentar los habituales cambios del entorno en el área donde labora * Se plantean ventajas estratégicas que ayudan los procesos de la universidad								
			Grado de capacitación				Total	
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Planteamiento de ventajas estratégicas para el progreso de la universidad	Nunca	Recuento	0	0	1	0	1	
		Recuento esperado	0.0	0.2	0.6	0.2	1.0	
	Casi nunca	Recuento	0	4	2	0	6	
		Recuento esperado	0.1	1.4	3.4	1.1	6.0	
	A veces	Recuento	4	12	27	2	45	
		Recuento esperado	0.9	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.

H_0 : No existe correlación entre el sistema de gestión por competencias gerenciales y la mejora de perfiles en la UNMSM.

Los datos presentados en las Tablas 10 y 11 apoyan la sustentación de la hipótesis en mención.

El valor de significancia es $0.002 < 0.05$ con lo cual se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

DISCUSIÓN

Después de analizar la información recaudada, se observa que la gestión por competencias y el desarrollo organizacional están relacionadas. Asimismo, se encontraron algunas faltas y problemas que se deben solucionar con los servidores administrativos de la sede central de la universidad; de modo que

Tabla 9. Prueba de Chi-cuadrado - Hipótesis específica 1.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38.121 ^a	12	0.000
Razón de verosimilitud	34463.000	12	0.001
Asociación lineal por lineal	15825.000	1	0.000
N de casos válidos	292		

Fuente: Elaboración propia.

a. 11 casillas (55.0 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.02.

Tabla 10. Cruce de datos - Hipótesis específica 2.

Practica el liderazgo y gestiona el cambio interrelaciona con su personal * Se plantea ventajas estratégicas que ayudan los procesos de la universidad							
			Liderazgo y gestión de cambio				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Planteamiento de ventajas estratégicas para progreso de la universidad	Nunca	Recuento	0	1	4	0	5
		Recuento esperado	0.0	0.11	2.9	0.9	5.0
	Casi Nunca	Recuento	1	2	2	0	5
		Recuento esperado	0.1	1.2	2.8	0.9	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.

Tabla 11. Prueba de chi-cuadrado - Hipótesis específica 2.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.098 ^a	15	0.002
Razón de verosimilitud	34473.000	15	0.003
Asociación lineal por lineal	13877.000	1	0.000
N de casos válidos	289		

Fuente: Elaboración propia.

a. 15 casillas (62.5 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.02.

es necesario implementar un modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos que permita que las personas que ocupan los puestos de cargos administrativos logren un mejor desempeño. La selección del talento humano es una acción que tiene como propósito encontrar a la persona que reúna las competencias, conocimientos y otros elementos, como sus grados académicos, necesarios para conseguir un puesto específico de trabajo dentro de una organización.

Acerca del proceso de selección que utiliza la universidad, se puede indicar que se han diseñado instrumentos con los cuales puede abastecerse eficientemente de personal idóneo. Por otra parte, los equipos de gestión de cada dependencia buscan establecer procesos de estimulación y alineación para así instaurar una mejora constante en el desempeño de las funciones. Con la atención de estas necesidades, el personal administrativo busca mantener el desarrollo organizacional dentro de la administración central.

Es fundamental que la oficina general de recursos humanos agilice el proceso de implementación de los lineamientos del régimen SERVIR para la aplicación del manual de perfiles de puesto por competencias gerenciales en los cargos administrativos. Asimismo, considerando cada uno de los indicadores valorados en este estudio, se puede precisar que a pesar de que se realizan las actividades determinadas por cargo, hay situaciones a las que se les debe prestar más atención a fin de levantar las observaciones.

Como resultado del análisis de datos y para contribuir con el objetivo general, se planteó una propuesta de diseño del perfil del cargo basado en competencias (ver Anexo 1). Esta propuesta consigna las ocupaciones y las competencias necesarias para el desarrollo adecuado de funciones. Asimismo, contribuye a la mejora de los formatos de SERVIR en la universidad mediante la introducción de competencias fundamentales, la mejora del nivel de desarrollo por desempeño de funciones, la adecuación del personal al puesto de trabajo, una propuesta de diccionario de competencias gerenciales y la adecuada descripción de perfil de puestos.

En la universidad, la utilización de una guía de gestión por competencias beneficiaría el desarrollo organizacional tal como lo menciona Rodríguez (2015):

Mejora 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. (pág. 358)

Asimismo, es necesario plantear los procesos de evaluación de desempeño para los cargos administrativos a fin de monitorear su desarrollo y, con la información obtenida, proponer capacitaciones. Para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia deben actualizar sus procesos y adquirir nuevos conceptos que favorezcan el desarrollo de tareas de los trabajadores, para así optimizar los recursos y el adecuado desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

- Debido a que existe correlación entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional, el rol de la oficina de recursos humanos en la universidad es fundamental para atraer al mejor talento para los cargos administrativos, basándose en una gestión por competencias que influye en el desarrollo organizacional.
- Se observa un bajo nivel de apoyo en lo que respecta a las necesidades del personal. Ello se puede comprobar en el ítem de percepción de apoyo para su desarrollo dentro de la universidad, en donde el 32.6% manifestó que no sentía el apoyo necesario para realizar sus funciones satisfactoriamente.
- La universidad no ha establecido medidas específicas en sus formatos de selección de personal que acojan el concepto de competencias para cada perfil de puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Es de rigor crear elementos que ayuden a medir las competencias establecidas durante el desarrollo de las tareas y así poder implementar los procesos requeridos para potenciar las habilidades gerenciales. Se debe buscar una mayor competitividad en el cumplimiento de objetivos y la misión institucional a fin de alcanzar el éxito académico.

- Diseñar un documento donde se describan y especifiquen las tareas y compromisos esenciales del perfil del cargo, que incluya la evaluación de las competencias que se requieran.
- Los presupuestos de capacitación deben ser utilizados para preparar a los miembros del equipo administrativo, de modo que puedan desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones. Asimismo, se debe evaluar su desempeño de manera participativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- [2] Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- [3] Becker, G. (1964). *Human Capital*. Nueva York, Estados Unidos: Columbia University.
- [4] Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (2ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- [5] Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- [6] De la Cruz, G. (1999). Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 2(3), 45-54.
- [7] Delgado, L. (2002). La Gestión Universitaria. En C. Aljovín y C. Germaná(Eds.), *La Universidad en el Perú* (págs. 81-88). Lima, Perú: Fondo Editorial UNMSM.
- [8] 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. Diario Oficial El Peruano (2016).
- [9] Espinoza N. (2000). *Gerencia Universitaria: Universidad peruana y tercer milenio*. Perú, Lima: Editorial San Marcos.
- [10] Fernández L. (2008). *Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana* [artículo]. VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Asunción, Paraguay.
- [11] Fernández J. (2006). *Gestión por competencias*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- [12] Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- [13] McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- [14] Resolución Rectoral N° 01206-R-11. Reglamento de Organizaciones y Funciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2011).
- [15] Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401
- [16] Sánchez, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales. *Anales de Documentación*, (12),235-254. ISSN: 1575-2437.
- [17] Spencer L., y Spencer S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley & Sons.

ANEXO

Anexo 1. Perfil de competencias propuesto.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
Conducción de personas	Capacidad para dirigir al personal administrativo. Capacidad para generar y desarrollar el talento de su personal y brindar retroalimentación.
Empowerment	Capacidad para trabajar con su personal administrativo en equipo. Capacidad para desarrollar y ejercer objetivos de desempeño orientados a mejorar y afianzar el talento de su personal. Capacidad para obtener buenos resultados a través de la integración de su personal administrativo aprovechando sus diversidades y dándole un valor a los procesos administrativos.
Liderazgo ejecutivo	Capacidad para desarrollarse y trabajar con los diferentes jefes de otras dependencias a fin de crear un mejor clima organizacional y compromiso para su gestión.
Visión estratégica	Habilidad para anticipar los cambios y saber comprenderlos. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos del entorno administrativo.
Liderazgo con el ejemplo	Habilidad de difundir estrategias y valores mediante un prototipo de conducción de trabajadores administrativos. Capacidad para promover la generación de ideas en un entorno agradable.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR DEPENDENCIA				
FUNCIONES	COMPETENCIAS	DE SU ESTRUCTRA		
		Conocimientos	Habilidades	Actitudes
1. Planear, administrar, regularizar, inspeccionar y examinar los sistemas y métodos administrativos en el entorno universitario.	Planificación y organización	Control administrativo	Gestión de equipos	Orientación al logro y resultado
2. Dirigir procesos administrativos financieros, los procedimientos de suministro y otros servicios en el ambiente de su competencia.		Gestión financiera	Control de recursos financieros	Orientación al logro y resultado
3. Dirigir y fiscalizar los PIP de la universidad y en el abastecimiento de bienes.		Desarrollo de planes operativos	Gestión de presupuesto	Orientación al logro y resultado
4. Elegir las comisiones especiales según los temas de interés a través de Resoluciones Directorales (RD).		Gestión de legajo administrativo	Gestión de equipos	Orientación al logro y resultado
5. Aprobar las bases administrativas a través de RD vigentes.	Toma de decisiones	Gestión de proyectos de inversión pública	Administración de procesos públicos	Poder de negociación
6. Formular opinión técnica relativa en términos administrativos y financieros en administración universitaria.		Gestión universitaria	Administración de recursos universitarios	Resolución de problemas
7. Proponer políticas para el perfeccionamiento de los sistemas administrativos institucionales.	Gestión y logro de objetivos	Elaboración de disposiciones técnicas – administrativas	Administración y control	Orientación al logro y resultado
8. Orientar a la Alta Autoridad en cuestiones relativas a los sistemas administrativos y financieros que administra.		Gestión de recursos administrativos	Capacidad administrativa	Responsabilidad administradora
9. Coordinar con los entes reguladores de los regímenes administrativos–financieros de la gestión pública.	Planificación y organización	Gestión pública	Administración y control	Responsabilidad administradora
10. Planificar y ejecutar capacitaciones en la aplicación de sistemas de gestión, finanzas, entre otros, que correspondan a la administración universitaria.	Planificación y organización	Gestión de recursos humanos	Comunicación con personal administrativo	Orientación al logro y resultado
11. Demás tareas que establezca el Órgano Superior.	Trabajar bajo presión			

Nota: Se tomaron como base las ocupaciones de la Dirección General de Administración expuestas en el ROF UNMSM.

Fuente: Elaboración propia.