

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la U.N.S.M - T - 2018

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Universitaria

AUTOR:

Gloria Francisca Quijandría Oliva

ASESOR:

Dr. José Manuel Delgado Bardales

Tarapoto - Perú

2019



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



**Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal
administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión
administrativa de la UNSM - T - 2018**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Universitaria

AUTOR:

Gloria Francisca Quijandría Oliva

ASESOR:

Dr. José Manuel Delgado Bardales

Tarapoto – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T - 2018

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Universitaria

AUTOR:

Gloria Francisca Quijandría Oliva

ASESOR:

Dr. José Manuel Delgado Bardales

Tarapoto – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T - 2018

AUTOR:

Gloria Francisca Quijandría Oliva

Sustentada y aprobada el día 25 de marzo del 2019, por los siguientes jurados:

.....
Dra. Evangelina Ampuero Fernández

Presidente

.....
Dra. Lolita Arévalo Fasanando

Secretaria

.....
Dr. Manuel Padilla Guzman

Miembro

.....
Dr. José Manuel Delgado Bardales

Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T - 2018

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Universitaria

El suscrito declara que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y forma.

.....
M. Sc. Gloria Francisca Quijandría Oliva

Ejecutor

.....
Dr. José Manuel Delgado Bardales

Asesor

Declaratoria de Autenticidad

Gloria Francisca Quijandría Oliva, con DNI N° 01159407, egresada de la Escuela de Posgrado, Programa de Doctorado en Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la Tesis doctoral titulada: **Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T – 2018**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada o presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis de constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 25 de marzo del 2019



M. Sc. **Gloria Francisca Quijandría Oliva**
DNI N° 01159407

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	QUIJANDRÍA OLIVA GLOIA FRANCISCA		
Código de alumno :		Teléfono:	987958696
Correo electrónico :	gloiafranciscaquijandriaoliva@gmail.com	DNI:	01159407

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	ESCUELA DE POSGRADO
Escuela Profesional de:	PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	SISTEMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN COMPETENCIAS EN EL QUEHACER DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO Y POTENCIALIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA U.N.S.M.-T 2018
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.




.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

22 / 05 / 2019



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A Dios:

Todopoderoso quien es mi sustento espiritual, por prolongar mi vida día a día, y dotarme una buena salud, sabiduría y paciencia para la realización de este trabajo de investigación.

A mis familiares presentes y ausentes:

Por ser mi apoyo emocional, por su compañía y apoyo en este camino para alcanzar el éxito, haciéndome recordar el valor y la importancia de la familia como estímulo para levantarme permanentemente después de una caída o dificultad.

A mi madre Natalia:

Por su amor y apoyo incondicional, mi motivación; formándome siempre con buenos sentimientos, buenas actitudes y valores que repercuten en mi persona para elegir el camino correcto para alcanzar el éxito.

Gloria

Agradecimiento

A las autoridades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, por brindarme la oportunidad de desarrollar esta investigación como una de las funciones que nos compete en nuestra condición de docentes universitarios.

Al Dr. José Manuel Delgado Bardales, asesor de la presente investigación, por su capacidad científica, por acompañarme en este reto de alcanzar el Doctorado y contribuir con sus aportes para hacer realidad este sueño anhelado.

También agradecemos a los docentes y trabajadores de la Facultad Ciencias de la Salud y de la Universidad por permitirnos entrar en su espacio laboral y apoyarlos en el camino para ser mejores.

A los docentes investigadores por su contribución con sus valiosos aportes que hicieron posible la ejecución de la presente investigación.

A nuestros familiares por su apoyo incondicional para que crecer cada día para alcanzar el éxito y ser ejemplo para nuestros hijos.

El autor.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	7
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	7
1.1. Antecedentes de la investigación.....	7
1.1.1. Desarrollo histórico y tendencias de las competencias laborales.....	7
1.1.2. Tendencias en la gestión de los recursos humanos como un proceso vital en las Organizaciones	11
1.1.3. La administración eje fundamental en el desarrollo de una organización.....	14
1.1.4. Tendencias históricas de las competencias laborales en la Universidad de San Martín.....	17
1.2. Conclusión del epígrafe.	18
CAPÍTULO II.....	20
BASES TEÓRICAS.....	20
2.1. Contextualización del enfoque de competencias laborales.	20
2.1.1. Contextualización del enfoque de competencias laborales a nivel Internacional.....	20
2.1.2. Contextualización de las competencias laborales a nivel internacional en las Universidades	23
2.1.3. Contextualización de las competencias laborales a nivel nacional en las universidades.....	27
2.1.4. Contextualización de las competencias laborales en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto	28
2.2. Definiciones de términos básicos	31

2.2.1. Conceptualización de términos relacionados con el modelo de estrategia basada en un enfoque de competencias para una gestión administrativa eficiente en la UNSM-T.....	31
CAPÍTULO III	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	35
3.2. Variables	35
3.3. Población y muestra.....	37
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.5. Métodos de análisis de datos	40
3.6. Aspectos éticos	40
CAPÍTULO IV	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Diagnóstico del análisis de competencias realizado a los directivos de la UNSM-T.....	41
4.2. Diagnóstico del análisis de competencias del personal de apoyo de la UNSM-T.....	42
4.3. Diagnóstico del análisis de satisfacción del docente con la atención de directivos y del personal administrativo de la UNSM-T.....	43
4.4. Diagnóstico del análisis de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal de apoyo de la UNSM-T	44
COCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
MODELO / PROPUESTA	49
ANEXOS	75

Índice de tablas

Tabla	Título	Pág.
1	Desempeño laboral basado en competencias de los directivos de la UNSM-T-2018	41
2	Desempeño laboral basado en competencias del personal de apoyo de la UNSM-T-2018.	42
3	Grado de satisfacción del docente con la atención de directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018	43
4	Grado de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018.	44
5	Grado de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018, según Facultad de procedencia	45

Índice de figuras

Figura 1: Pirámide de Maslow.....	10
Figura 2: Tipos de competencias a abordar en el modelo.....	52
Figura 3: Propuesta del modelo.....	52
Figura 4: Integralidad de la gestión por competencias.....	58
Figura 5: Modelo de gestión basado en competencias.....	59
Figura 6: Proceso de implementación de la gestión del potencial humano administrativo basado en competencias.....	62
Figura 7: Pirámide de Maslow.....	10
Figura 8: Pirámide de Maslow.....	10

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T-2018. San Martín Perú, el estudio fue tipo no experimental, descriptivo, cuantitativo, de diseño propositivo, la población fue 5850 personas y la muestra 588 personas que representa el 10% de la población entre alumnos, docentes, personal administrativo y directivos. La técnica fue la encuesta y los instrumentos cuestionarios. Los resultados fueron: en los directivos el desempeño laboral basado en competencias es alto con 100%, sin embargo en el personal administrativo fue bajo a medio con 45.5% a 31.8% respectivamente. El grado de satisfacción de los docentes en relación a la atención de directivos y personal administrativo de apoyo fue satisfacción en 88.2%, sin embargo los estudiantes tuvieron mayor insatisfacción en 54.3%. El diseño del sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo mejora el desempeño y potencializa la gestión administrativa basado en la satisfacción de los usuarios y mejora de los indicadores de gestión de la Universidad. En conclusión, los expertos consideran valido el sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo porque fortalece la gestión de recursos humanos en las universidades, mejora su desempeño y potencializa la gestión administrativa.

Palabras clave: Sistema de estrategias, competencias, personal administrativo, desempeño

Abstract

The objective of this research was to propose a system of strategies based on competencies in the work of the administrative staff to improve their performance and potentiate the administrative management of UNSM-T-2018. San Martin Peru, the following was a non-experimental, descriptive study with a quantitative, of purposive design; the population was 5850 people and the sample 588 people representing 10% of the population among students, teachers, administrative staff and managers. The technique was the survey and the questionnaire instruments. The results were: in the managers the labor performance based on competencies is high with 100%, however in the administrative staff it was low to medium with 45.5% to 31.8% respectively. The degree of satisfaction of the teachers in relation to the attention of managers and administrative support staff was 88.2% satisfaction, however the students had greater dissatisfaction in 54.3%. The system design of strategies based on competencies in the work of the administrative staff improves the performance and potentializes the administrative management based on the satisfaction of the users and improvement of the management indicators of the University. In conclusion, experts consider valid the system of strategies based on competencies in the work of administrative staff because it strengthens the management of human resources in universities, improves their performance and potentializes administrative management.

Keywords: System of strategies, competencies, administrative personnel, performance



Introducción

La sociedad mundial, globalizada produce en sus organizaciones una multiplicidad de cambios altamente complejos y decisivos. Estos cambios se acrecientan por medio de la tecnología y los adelantos comunicacionales.

La Universidad Nacional de San Martín (UNSM), es una Universidad Pública de la Región Amazónica, como entidad formadora de nivel superior se relaciona con la comunidad, docentes y estudiantes a quienes brinda servicios educativos, necesitando que sus recursos humanos administrativos constituyan un factor clave para el logro de sus objetivos.

En la actualidad se evidencia una deficiente gestión administrativa debido a la insuficiente capacidad técnica de sus funcionarios y del personal de apoyo; la burocracia impide muchas veces la realización de proyectos y/o actividades claves que permitan alcanzar las metas y objetivos trazados. Así mismo la limitada calidez y calidad en la interacción personal administrativo - docente, como personal administrativo - alumno afecta la satisfacción de los docentes y estudiantes que acuden a las diferentes áreas administrativas de la Universidad.

El personal administrativo es de vital importancia en una institución, pues en éstos recae la responsabilidad del logro de los objetivos y procesos administrativos, así como la satisfacción del cliente interno y/o externo. En las Universidades públicas de la Región Amazónica el reclutamiento y selección de personal administrativo responde a razones de familiaridad, parentesco, compadrazgo entre otros y nuestra UNSM-T no está ajena a ello, de ahí que se cuenta con recursos humanos administrativo que no cuenta con las competencias para ejercer labor que se les asigna, a esto se suma la desidia y descuido en la que muchos administrativos están inmersos que a pesar de haber tenido la suerte de ocupar algún cargo y contar con un trabajo remunerado, no tienen la mínima intención de mejorar, manteniendo su desidia, descuido y desmotivación para capacitarse y lograr mayor dominio en lo que hacen; la mayoría ha ganado la expertise por los años de experiencia lo que también ha hecho que se manejen procesos en ciclos cerrados y obsoletos e incluso el cambio de paradigmas en este personal es bastante complejo y reacio.

Un reporte elaborado por la oficina de personal de la UNSM-T en el 2006 demuestra que la mayoría del personal administrativo (76%), no tiene estudios profesionales ni técnicos, inclusive muchos de ellos han ingresado como personal auxiliar y hoy están ocupando puestos técnicos sin haber pasado por un proceso de evaluación o sistema de ascenso y/o promoción.

El diagnóstico a ejecutar permitirá reafirmar estos supuestos y de ahí que es necesario que se proponga a la universidad un sistema de gestión del potencial humano administrativo basado en competencias. Así mismo esta propuesta responde al cambio imperativo, urgente y vital para alcanzar las metas organizacionales.

Problemática del accionar administrativo de la UNSM-T fue: i) Deficiente selección de los recursos humanos administrativos, los cuales responden a familiaridad, amicalidad, parentesco, compadrazgo, sin contar con una tabla de selección por competencias; ii) Deficiente supervisión y monitoreo de las funciones que ejercen los recursos humanos administrativos, los cuales responden a escasa capacidad de gestión y liderazgo del jefe del área; iii) Deficiente conocimiento y uso de las tecnologías de información y comunicación: las tecnologías de información y comunicación, son innovaciones que favorecen enormemente el flujo de información y que, por supuesto, mejoran las posibilidades de comunicación humana; iv) Deficiente reforzamiento de las competencias de los recursos humanos administrativos por parte de la UNSM-T y por iniciativa propia; v) Deficientes relaciones interpersonales personal administrativo – docentes, personal administrativo – estudiantes, personal administrativo – personal administrativo, personal administrativo – cliente externo, por poca calidez en el trato; vi) Deficientes competencias del personal administrativo, porque no tienen una profesión técnica o universitaria que les permita desempeñar óptimamente sus funciones; vii) Escasos lineamientos que oriente la gestión administrativa y falta de valores institucionales que conlleven a la pérdida de recursos materiales, equipos e insumos; viii) Escasa motivación del personal administrativo, por la no existencia de una política de recursos humanos que permitan estímulos e incentivos a los trabajadores administrativos.

Modelo administrativo nos: i) Implica las características, cualidades y valores personales que debe tener el personal administrativo; ii) Incorpora competencias que debe tener o desarrollar el personal administrativo; iii) Instrumento de investigación de carácter

teórico creado para realizar idealmente el proceso administrativo; iv) Paradigma que sirve para entender, orientar y dirigir la función del personal administrativo.

El problema fue, ¿En qué medida un sistema de estrategias basadas en competencias permitirá mejorar en el quehacer del personal administrativo su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T-2018?

Se tuvo como objeto de la tesis: sistema de estrategias basadas en competencias para la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto

Se tuvo como objetivo general: proponer un sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T-2018. Así mismo como objetivos específicos: i) Determinar el desempeño laboral basado en competencias del personal administrativo de la UNSM-T-2018; ii) Establecer el grado de satisfacción de los docentes y estudiantes de la atención brindada por directivos y personal administrativo de apoyo; iii) Diseñar el sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T-2018; iv) Validar el sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T-2018.

El campo de acción fue, gestión del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Se propuso como hipótesis: si diseñamos un sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo, entonces se mejorará el desempeño laboral y por ende se potenciará la gestión administrativa de la UNSM-T 2018.

El estudio se justifica por su relevancia Social, considerando que la competitividad de un país y de sus organizaciones se basa en el desarrollo de sus recursos; fundamentalmente por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos, al enfocar el estudio en una estrategia de formación continua basada en competencias permitirá que las universidades públicas de la Región Amazónica y en especial de la

Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto alcancen una administración eficiente, al desarrollar mayores y mejores competencias en el personal administrativo conllevando a una satisfacción de los clientes internos y externos institucionales.

Así mismo por su valor teórico, según las investigaciones actuales, se ve al estudio como una oportunidad de aporte importante, considerando que las competencias administrativas no es un fenómeno que se dé en forma inexplicable, sino es algo que acontece dentro de ciertas condiciones observables. Más aún, tales condiciones pueden ser controladas y mejoradas lo que conduce a considerar la posibilidad de utilizar una estrategia formación continua para dirigir las competencias administrativas acorde a las políticas institucionales y de calidad de la institución.

Como implicancias prácticas, con esta estrategia el personal administrativo será capaz de mejorar su desempeño y desarrollar mejores competencias administrativas en los diferentes ámbitos educativos para el desarrollo de una mejor gestión universitaria. Además permitirá una mayor repercusión en el logro de los objetivos institucionales, en la formación y calidad de los clientes internos y externos.

Además la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es parte fundamental para el logro de las metas organizacionales; el presente trabajo permitirá al área de personal, a partir de la implementación de la estrategia propuesta mejorar las competencias del personal administrativo, así mismo aportará con métodos y técnicas que fortalecerán en cada individuo competencias claves, necesarias para alcanzar un excelente desempeño cuyo impacto será de beneficio interno y externo mejorando la gestión administrativa, facilitando así en la formación del estudiante, el desarrollo del docente y la proyección y extensión de la universidad; elevando su prestigio a nivel regional, nacional e internacional de la universidad.

El estudio es novedoso porque al mejorar las competencias del personal administrativo, si bien fortalece el ejercicio laboral, está relacionado con el proceso administrativo, con perspectivas de globalidad, e implica cambios en la política de recursos humanos, en las formas de ver y pensar de los recursos, en las estrategias existentes de organizar la administración y vincular con otra disciplina.

Además el estudio sería considerado un estudio inicial y puede extenderse posteriormente a otras universidades de la Amazonía o del país, así como a las diferentes áreas administrativas de las instituciones para mejorar los procesos administrativos. También es importante porque eleva el nivel de desarrollo institucional que favorece al reconocimiento social de la Universidad.

Entre las tareas desarrolladas: i) Primera Etapa: Tareas en la Etapa Facto perceptible de la Investigación: a) estudio de la evolución histórica y tendencias de la gestión administrativa; b) diagnóstico de la situación actual de las competencias en la gestión administrativa de la UNSMT; ii) La Segunda Etapa: Elaboración del Modelo Teórico y su conclusión: a) Elaboración de estrategias innovadoras para mejorar la gestión de Competencias del personal administrativo de la UNSMT; b) Plasmar el uso de estas estrategias con una metodología acorde al personal que va dirigido; iii) Tercera Etapa: Validación: validación y aplicación de un instrumento para medir el uso de las estrategias innovadoras por el personal administrativo de la UNSMT.

Entre los métodos empleados: i) En la Primera Etapa: a) Análisis documental, entrevistas, encuestas para determinar la Evolución Histórica y las tendencias de la gestión administrativa de la UNSMT; b) Análisis de necesidades de mejorar las competencias en gestión administrativa a través de encuestas, observación directa de los procesos, análisis documental de avances en la formación académica profesional del personal administrativo, mérito y deméritos; ii) En la Segunda Etapa: a) Evaluación de la primera etapa; b) Elaboración de estrategias innovadoras para mejorar la gestión de las Competencias del personal administrativo o de la UNSMT; iii) En la Tercera Etapa: Validación de la propuesta por expertos.

Entre las limitaciones tenemos: La investigación en el tiempo sólo comprendió, un año de ejecución sin embargo las condiciones pueden variar para el personal administrativo de la Universidad, ya que tiene que ver con la gestión que se da en un determinado periodo de gobierno. Además la investigación se limitó a evaluar la eficiencia del personal administrativo de la Universidad pero no determina la condición física y mental en la que se encuentra el personal para desarrollar una determinada labor. También el presupuesto se limitó a los recursos de la investigadora y no existe aporte de la universidad como institución que gestiona el recurso humano administrativo y contribuye a la condición de

garantizar su desarrollado generando los documentos de gestión y facilitando los recursos para gerenciales. Así mismo los investigadores sólo pudieron dedicarle 02 a 04 horas a la semana, para la investigación, porque cumplen otras labores como son de personal de salud, docente o trabajan en otras instituciones, lo cual impide desarrollar óptimamente la investigación. Además hay que resaltar que como investigadora sólo se tiene acceso a la información en el turno mañana en los centros de información, sin embargo por la burocracia administrativa demora los trámites documentarios que no siguen su curso regular para que los directivos faciliten información.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. Desarrollo histórico y tendencias de las competencias laborales

A continuación, se muestran los orígenes de las características y distintos momentos de su desarrollo histórico.

1.1.1.1. Primer Periodo

* Sistema de aprendices: 1700 AC.

Según consideración de Rodríguez, V. (2005) citado por Almaguer, M. (2014), “...en la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era de forma directa mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades, de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad. Para el autor, los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa; estos a su vez, dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Además, plantea que, en los gremios, era necesaria la participación de tres elementos: maestro, el que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa; aprendices, quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica y; los oficiales, que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia (Almaguer, M. 2014. p. 8).

Según Rodríguez y Ramírez en 1991 refieren que: “... En las antiguas civilizaciones, el conocimiento no llegaba de afuera, era transmitido de manera directa; con la intención de que los más jóvenes pudieran, después de un largo periodo de estudio y entrenamiento en algún oficio o estuvieran preparados para múltiples circunstancias de la vida diaria. No se limitaba exclusivamente a oficios sino a transmitir también conocimientos de medicina, leyes y educación entre otros. La reglamentación de este tipo de trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Preciado, A. 2006. p. 13).

*** Gremios y asociaciones siglos XVII y XVIII**

Se caracterizaron por tener metas e intereses comunes. Tuvieron como objetivo principal el protegerse mutuamente, prestarse ayuda, solidarizarse y controlar el mercado de las mercancías producidas en los talleres artesanales. Puede afirmarse que los talleres artesanales constituyen las primeras empresas; por otro lado, fueron pioneros en establecer las normas de calidad dada su rigidez en la mano de obra y en las normas de producción. Los talleres artesanales se componían de tres niveles jerárquicos: maestros, oficiales y aprendices. La característica principal de este sistema de trabajo era que a sus integrantes se les favorecía en lo referente a horarios, salarios y otros beneficios (Mora, Reyes y Rodríguez. 2013. p. 30).

1.1.1.2. Segundo periodo

*** Revolución Industrial siglo XVIII y principios del siglo XX**

Según Craig Bittel. 1971:16; el hombre comienza a amasar conocimientos, especialmente con el advenimiento de la Revolución Industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer periodo de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase. Al llegar la revolución industrial en la primera mitad del siglo XVIII y Principios del siglo XX la curiosidad técnica y mecánica del ser humano se canalizó hacia el surgimiento de innumerables escuelas industriales cuyo objetivo principal era lograr el conocimiento de los métodos, procedimientos trabajo, en el menor tiempo posible (Mora, et al. 2013. p. 30).

*** Administración basada en principios científicos: Winslow Taylor.**

Fue en el siglo XX cuando el concepto de “productividad” adquirió una profunda importancia llevando a Winslow Taylor a diseñar un sistema de administración basada en principios científicos. La innovación de las investigaciones de Taylor, se fundamentan en la división de trabajo, en las tareas y obligaciones del puesto, enfocándose a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales labores partiendo de una especialización y concentración absoluta (Mora, et al. 2013. p. 30).

*** Trabajo en cadena: FORDISMO (Desvalorización del conocimiento y el saber)**

Al respecto Vargas...2001; nos dice que fue llamada así por su utilización en las Plantas FORD se conoce como una forma de organización de la producción que consiste

en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva, haciendo varias estaciones de trabajo en la cual trabajadores especializados agregan sucesivamente parte del producto, sin embargo éste modo de productividad trajo consecuencias negativas, no solo redujo el precio del producto final sino que además, exigía a tal grado a los trabajadores, que éstos tuvieron que ser alentados a quedarse en sus empleos, con incremento sustancial en el salario por horas extras, es decir la presión era tal que muchos de ellos prefirieron retirarse y buscar empleos, menos intensivos, tratándose de alejar de aquel pesado sitio de trabajo causado por el descubrimiento del trabajo en cadena (Preciado, A. 2006. p. 13).

Una característica importante de esta corriente fue la desvalorización del conocimiento y el saber que se desarrolla y se obtiene por medio de la formación y la experiencia, esto es; la dirección y gerencia operaba bajo el supuesto de que sí reducían el trabajo a tareas demasiado simples, éstas podrían ser llevadas a cabo por cualquier persona con poca o ninguna capacitación (Preciado, A. 2006. p. 13).

*** Escuela de las relaciones humanas.**

A consecuencia de la crisis que presentó el taylorismo, Elton Mayo al realizar investigaciones en la fábrica Western Electric, encontró nuevas formas de obtener mejor desempeño de los trabajadores, al prestarles mejor atención, al considerarles como parte importante de la empresa; resaltando el valor de la función de los trabajadores que es tan valiosa como la de los demás. Estos estudios resaltaron la importancia y necesidad de proporcionar más información al trabajador acerca de los propósitos de la empresa; de consultarle en los asuntos que le atañen; porque en la mayoría de los casos reacciona desfavorablemente cuando se le impone. Esta nueva corriente enfatizaba el papel fundamental que juegan la experiencia y el saber del trabajador en su desempeño, así como la productividad que la empresa adquiere de él (Mora, et al. 2013. p. 31).

*** Jerarquía de las necesidades.**

Luego de un tiempo aparecen las teorías X y Y de Mc Gregor y Jerarquía de las necesidades de Maslow que comparten un enfoque que consiste en explicar la mejora en el desempeño de los trabajadores, mediante su motivación y estímulo hacia las actividades que estos realizan. Por primera vez se tuvo una concepción del trabajador como un

asociado de la empresa, capaz de razonar, pensar y obrar a favor de la organización, complementándose con una acertada dirección (Mora, et al. 2013. p. 32).

Por otra parte, Abraham Maslow jerarquiza las necesidades; iniciando del principio de que los motivos del comportamiento humano, residen en el propio individuo, es decir, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Y en la medida que el individuo satisface sus necesidades personales, satisfecerá las necesidades de su organización (UMCH. 2002)

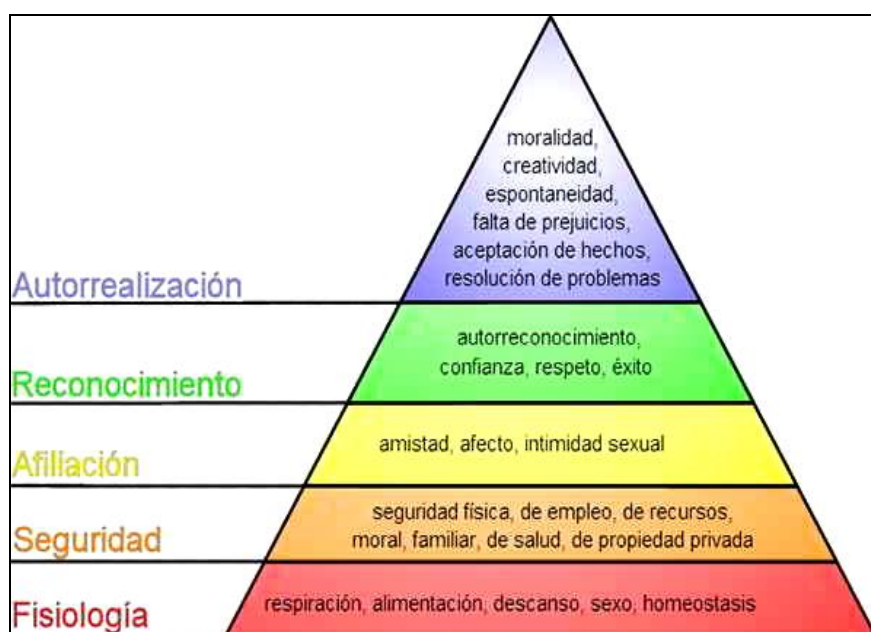


Figura 1: Pirámide de Maslow. (Fuente: UMCH. 2002).

* **Análisis de los métodos de capacitación**

En las últimas décadas del siglo XX, surge la necesidad de un cambio en la manera de motivar al personal hacer que logren un mejor desempeño en el trabajo, con el fin de obtener productividad y permanencia en el mercado por parte de la empresa y mejorar a nivel personal. Uno de los puntos que observaron los encargados de recursos humanos, fueron las deficiencias en las calificaciones del personal (Mora, et al. 2013. p. 32).

Para solucionar este punto, las empresas pusieron especial atención al análisis de los métodos de capacitación y la manera de enseñar los conocimientos, tanto a los empleados de nuevo ingreso, como a aquellos con antigüedad en la empresa; pero con nuevas actividades bajo su responsabilidad.

*** Vinculación con las instituciones educativas**

En este sentido las empresas percibieron las ventajas que puede traer consigo la capacitación como “... *un sistema dinámico, en una visión de un proceso sin fin, como un círculo en espiral en constante movimiento, con tendencias hacia el crecimiento y desarrollo de las personas*”. Dommett, 1198 y que sea efectivo. Esta nueva visión junto con el cambio tecnológico y organizativo, conlleva a la necesidad de vincularse con las instituciones de educación para acordar y redefinir los Currículos educativos de tal manera que se adecuen a las necesidades del mercado (Mora, et al. 2013. p. 32).

1.1.1.3. Tercer periodo

***Etapa actual**

La etapa de transición en la que actualmente vivimos, se encamina hacia un modelo de competitividad que enfatiza el desarrollo de intangibles, de conocimiento, de información, sobre todo de capital humano, replanteando la visión tradicional de las ventajas con que anteriormente contaban las empresas. Según Vargas (2001)...Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores, tiene un reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente (Preciado, A. 2006. p. 13)

1.1.2. Tendencias en la gestión de los recursos humanos como un proceso vital en las Organizaciones

Los recursos humanos constituyen el principal activo o capital de las organizaciones, ya que su desempeño eficiente es la base del éxito de la misión y visión de una organización. Hasta hace pocas décadas no se necesitaba trabajadores de alta calificación; pues las tareas eran simples, su objetivo principal fue, la producción, en consecuencia, abundaba la mano de obra cuyos costos además no eran muy importantes en comparación con otros elementos del proceso productivo; transcurría con un enfoque económico administrativo (Mora, et al. 2013. p. 23).

Sin embargo, a partir de los años setenta, con la crisis económica producida, por el Shock del petróleo, nos dice Barranco, 1989, (7) que este fenómeno repercutió en los beneficios empresariales, a tal punto que tuvieron que reducir las planillas pues los costos de personal eran insostenibles.

Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones del recurso humano, el Saber Hacer fue más importante en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva, establecer sistemas con este fin; considerándose al recurso humano como un instrumento de la estrategia de la dirección (De la Fuente, Fernández, García. 2006, p. 177).

Se origina la necesidad de especialización de la mano de obra, dado el crecimiento de las empresas, la legislación laboral, junto con una tendencia hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y la motivación del personal, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

El recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial con repercusión interna en el ámbito laboral y externa en lo Social por las repercusiones que genera un paro en la mayoría de los países occidentales (Hernández y De Miguel, 1995, p. 1).

La gestión de los recursos humanos ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos, en términos de atención, disciplina, negociación de condiciones de trabajos ,a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura, capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva; constituyendo al recurso humano como un sujeto estratégico, capaz de influir decisivamente en la estrategia de la organización (Hernández y De Miguel, 1995, p. 1).

Por otro lado, Valle Ramón, manifiesta que el desarrollo histórico de la gestión de recursos humanos ha pasado por 4 fases evolutivas, conformadas por:

a) La fase Administrativa: La cual responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, enfocada hacia el control y el estímulo de los rendimientos. Se preocupó por las funciones de contratación, despido, estudios de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y al análisis de puestos,

b) La fase de gestión: En la cual se empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas buscando la adaptación del hombre a la organización,

c) La fase de desarrollo: La cual busca una conciliación entre las necesidades económicas de la organización y las necesidades de los procesos que trabajan en ella. Se considera a las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización. La eficiencia del trabajador depende esencialmente de la manera como es tratado dicho trabajador, de la organización y el funcionamiento de la misma. Se considera a las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.

d) La fase de Gestión Estratégica: La cual tiene una orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano, como un recurso por optimizar. Se diagnostica las amenazas y oportunidades del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades de la organización; se formula objetivos, estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados. Se implanta las estrategias formuladas, mediante el desarrollo de políticas de personal. Se adopta una concepción del recurso humano, como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la organización (Valle R, 2007, p. 3-4).

Adicionalmente a las 4 fases evolutivas señaladas por Valle, en el presente estudio añadimos una quinta fase; la fase de gestión por competencias, la misma que en la actualidad está consolidándose, y es utilizada universalmente, la misma se convierte en un aporte agregado teórico metodológico de la presente tesis.

Según Chiavenato, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mismo tiempo con el menor esfuerzo y conflicto (Chiavenato I. 2002. p 3-4).

Las instituciones de educación superior se desarrollan a través de un conjunto de procesos que como un todo debe dar una respuesta pertinente a la sociedad, la cual dependerá no solo de la calidad y concepción de los procesos identificados como de pertinencia e impacto social, sino también de los procesos denominados de existencia, entre los que se considera la gestión de los recursos humanos.

Considero, que todas las organizaciones están integradas por personas constituyendo un elemento común, y que estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones; por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables; pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Cruz R., 2013).

1.1.3. La administración eje fundamental en el desarrollo de una organización

No se puede hablar en forma separada del origen de la gestión de recursos humanos y de la administración pues ésta se refiere al derecho laboral y la administración científica, así como a otras disciplinas, al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo. Se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales; sin embargo, las relaciones que establecían requerían estudio y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos (Quintero O., 2010).

Nemesio Espinoza, manifiesta ... “En el siglo XX fue el gran siglo de la administración, en el no solo aparece la administración como ciencia con Frederick Taylor y Henry Fayol, sino que se consolida como una actividad profesional de trascendencia universal y una actividad reconocida como factor de desarrollo económico y social” (Espinoza N., 2000).

Frederick Winslow Taylor (americano nacido en filadelfia EE.UU.) fue el fundador de la doctrina del estudio del trabajo con su obra “Principios de la Administración Científica” publicada en 1911, nos dice en su teoría que aumentara la eficiencia de la industria, a través de la racionalización del trabajo operario (Mora, et al. 2013. p. 20).

Henry Fayol (Europeo nacido en Constantinopla en 1841) fue el fundador de la doctrina de la administración universal, con su obra “Administración General”, publicada en 1916 padre de la “Teoría Clásica” nos dice que: “La eficiencia aumenta a través de su

organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas” (Correa E., 2013, 112-113).

Según Fayol el acto de administrar debe basarse en los siguientes principios: Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar (Correa E., 2013, 115-116).

Ambos pioneros de la administración como ciencia, toman en cuenta al trabajo desarrollado por las personas (los empleados o trabajadores) Existe la administración de recursos humanos, pero con una connotación materialista, de rendimiento productivo.

Asimismo, Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción, en esa forma comenzaron a aparecer en los EEUU, los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de los expertos una función importante. (Elaboración de nóminas, pago de seguro social) (Quintero O., 2010).

En la práctica universitaria, las estructuras de gobierno se caracterizan por soportarse en la figura del Decano, Director de Escuela o Departamento, de manera que, dependiendo del conocimiento, experiencia capacidad de gestión y liderazgo de la persona, así será el avance que tenga la universidad

En el caso de Costa Rica, así como de muchas Universidades de América Latina, Perú dentro de ellas; las Universidades están soportadas en términos de la gestión, en los Consejos Universitarios como responsables de la política de la institución; seguida está la figura del Rector, como responsable de la ejecución y con poderes bastantes significativos.

En otro nivel se encuentran los Decanos, Directores de Escuela Sedes Regionales e Institutos y Centros de Investigación. Todos ellos son nombrados por los mismos cuerpos docentes, y en muchos casos se nombran a personas que se han destacado en su labor académica o de investigación; pero no necesariamente por la probada capacidad de gestión administrativa de tal manera que “Se pierde un buen profesional en su área y se gana un

mal administrador”, ya que en corto tiempo se constituyen en administradores de una unidad académica o un Instituto de investigación.

En forma individual las personas que son nombradas para ejercer como directores de unidades académicas muy a menudo manifiestan la necesidad de realizar cambios, sin embargo, en el ejercicio del cargo no siempre encuentran la forma de llevarla a cabo.

Esta situación pone de relieve la ineficacia e ineficiencia de la organización administrativa universitaria que se potencializa cuando se evidencia en estas instituciones, lo que nos indica Mintzberg 1998, ...”*que la eficiencia se ve afectada porque algunas veces las personas que conforman la organización, especialmente los profesionales dotados de poder considerable, se sienten naturalmente predispuestos a luchar entre si, a menudo sobre cuestiones territoriales*”; coincido con éste autor, pues éste hecho es visible en un gran número de organizaciones, llevando al fracaso la gestión encargada (Hernández V., 2008, Pp. 151).

Sanders 1984, señala que, en América Latina, la administración pública y la administración educacional siguen los pasos, aunque lentos del esquema evolutivo observado en Europa y EEUU: un enfoque jurídico, esencialmente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo (Fernández N., 2008).

Es así que Norberto Fernández, nos dice que en gran medida este enfoque sigue predominando en América Latina y en Argentina, a pesar de la introducción en las últimas décadas de otros enfoques en general poco exitosos. “El desarrollista” con la introducción del Planeamiento en las décadas del 60 y 70; la de “Las Reformas Estatales de los 80 y 90 con fuerte acento Neoliberal y que introduce el término “Gestión e incluso” gerencia; la concepción de organización con criterio tendiente a la independencia y a la autonomía que en algunos promovió la participación social y la descentralización; y en otros de desregularización y eficiencia predominantemente neoliberalista se retoman, asimismo enfoques de carácter pedagógico, y se introducen, criterios de calidad educativa, a veces fuertemente influenciado por las metodologías de calidad, provenientes del mundo empresarial (Fernández N., 2008).

1.1.4. Tendencias históricas de las competencias laborales en la Universidad de San Martín

El desarrollo histórico de las competencias laborales en la Universidad de San Martín es reciente y aún está en inicios si nos referimos al sistema administrativo, no así en el sistema educativo pues varias facultades han incorporado el enfoque por competencias en la elaboración de sus sílabos para la enseñanza, siendo pionera la Facultad de Ciencias de la Salud.

La Universidad Nacional de San Martín fue creada por Decreto Ley N.º 22803 el 18 de diciembre de 1979 y ratificada por Ley N.º 23261 del 18 de Julio de Julio de 1981, tiene como sede la ciudad de Tarapoto. El ámbito geográfico de su influencia comprende la Región Autónoma de San Martín, la subregión de Alto Amazonas perteneciente a la Región Loreto, la subregión de amazonas perteneciente a la región Nor Oriental del Marañón y las provincias de Jaén y San Ignacio en el Departamento de Cajamarca (UNSM-T., 2016).

Inicia su actividad con cuatro facultades:

- Facultad de Obstetricia
- Facultad de Ingeniería Civil
- Facultad de Agronomía
- Facultad Ingeniería Agro industrial

Cada facultad con 10 a 11 ciclos al término de los cuales obtenían el título de Bachiller para después sustentar una tesis alcanzando el título profesional. Actualmente cuenta con 10 facultades, 20 carreras profesionales y una Escuela de Posgrado (UNSM-T., 2016).

Por problemas de organización fue intervenida y dirigida por una comisión organizadora conformada por docentes otras universidades de la ciudad Lima en dos oportunidades.

El Estatuto de la Universidad Nacional de San Martín indica que la gestión de los recursos humanos es desarrollada por la Oficina Central de Personal encargada de

organizar, dirigir y ejecutar las acciones y procesos técnicos de la administración de personal teniendo dentro de sus funciones:

- Acciones relacionadas con la capacitación y entrenamiento del personal.
- Lleva actualizada la información, los legajos del personal y el escalafón del servidor docente y administrativo
- Apoya a las facultades en todas las acciones referentes al personal, a solicitud de las mismas (UNSM-T., 2016).

Hasta el momento no se ha realizado un estudio científico sobre el funcionamiento de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, sin embargo, de forma subjetiva en base a la observación se puede referir:

- * Que la universidad no hace uso de su Plan de gestión Estratégica.
- * Los sistemas de presupuesto, abastecimiento de personal, tesorería contabilidad y otros, operan en forma centralizada.
- * La evaluación y el control es restringida a observar las conductas frente a un estatuto general que las específica, lo que hace imposible una visión global que permita ajustes y reorientación
- * Utiliza el modelo de gestión universitaria de corte administrativo, que actúa bajo los principios fundamentales de la subordinación funcional, en donde cada persona trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones de tipo vertical. Así mismo, este modelo de gestión tradicional conlleva a una situación denominada de estructuras desacopladas; en éstas se encuentran: sujetos, objetivos, recursos, estrategias, fines, pero entre ellos hay muy escasa articulación

1.2. Conclusión del epígrafe.

Las competencias laborales en las universidades del mundo y nuestro País han evolucionado en el marco de la administración y gerencia de la empresa bajo el enfoque de Taylor y Fayol, padres de la administración, sin embargo, las condiciones han cambiado porque la administración de los recursos humanos es el elemento clave para garantizar las competencias del equipo que conducirá y dirigirá la organización y desarrollará las funciones inherentes para lo cual ha sido contratado.

En la UNSM-T, el personal administrativo no es un personal formado para ejercer esta función, ha desarrollado estas capacidades y competencias según su experiencia

práctica, ya que muchos de ellos han sido ascendidos en nivel después de haber sido personal de servicios generales por los años de servicios que ha prestado sin haber demandado la institución o personalmente el capacitarse o desarrollar una profesión técnica o universitaria inherente al cargo que desarrolla. Por lo tanto, se hace evidente el problema que el personal administrativo en la UNSM-T no garantiza el logro de objetivos institucionales en relación con el cliente interno y externo que tiene, lo cual puede repercutir negativamente en el proceso de desarrollo del estudiante universitario, sujeto prioritario para la enseñanza.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

2.1. Contextualización del enfoque de competencias laborales

2.1.1. Contextualización del enfoque de competencias laborales a nivel Internacional

En nuestro mundo actual el enfoque de competencias laborales tiende a una flexibilización obligada por los cambios en la tecnología, globalización económica, reestructuración productiva, y las constantes transformaciones que han sufrido las organizaciones; por éstas razones pasa a ser el centro de atención en la nueva administración, es una herramienta que brinda la posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación, remuneraciones, ofrece además un nuevo sistema de calificación y evaluación que supera al esquema tradicional de vinculación formación/empleo (Mora, Reyes y Rodríguez. 2013. p. 12).

Este enfoque comienza a inicios de la década de los setenta cuando ocurrieron una serie de desajustes en diversos ámbitos del capitalismo mundial. En el campo de lo económico, surgió una crisis en el sistema monetario internacional, quebrando la tranquilidad del mundo.

De acuerdo con Krugman 1994, en primer lugar sobrevino un incremento en el precio del petróleo, debido a que los países árabes impusieron un embargo a los países occidentales después de la guerra de Yom Kippur; también hubo aumento en los precios de las materias primas, así como en los alimentos de origen animal; otros productos subieron por especulación o por pequeños intentos para establecer cárteles similares a los de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP) (Rodríguez A, 2015).

En estas condiciones los países más desarrollados abandonaron los sistemas de tipo de cambio fijo, lo cual tuvo como consecuencia una caída del dólar, finalmente la inflación en EEUU alcanzo cifras sin precedentes en 1973 y 1974, esta crisis mundial produjo en la economía consecuencias graves en muchos sectores especialmente en el laboral, por lo que en los años posteriores, tanto gobiernos como empresarios al analizar

el problema en que se encontraban identificaron la “rigidez del mercado laboral” como una variable que impedía romper con el estancamiento y la inflación, especialmente en (temas como las condiciones de contratación, jornadas laborales, despido, duración de los contratos o especialización laboral) (Rodríguez A., 2015).

Es entonces durante la década del 80, cuando la “flexibilidad del trabajo” surge como una solución para salir del conflicto; donde el término de flexibilidad tiene múltiples significados y que puede variar de un país a otro según por quien sea utilizado (Ibarra M, & González L., 2010, p. 34).

Finkel 1996, refiere en un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre distintas experiencias de flexibilidad.

Enunciaremos dos de cinco grandes factores identificados:

- 1.- Organización del trabajo, polivalencia y movilidad. Está relacionada con las exigencias de las nuevas formas del trabajo que como el sistema “justo a tiempo”, requieren una mayor participación y responsabilidad por parte del trabajador
- 2.- Formación, cualificación, motivación. Los requisitos de polivalencia y autonomía no surgen por si solos; es preciso llevar adelante una adecuada política de formación, cualificación, recualificación del trabajo (Preciado, A. 2006. p. 7).

Esta flexibilidad, fue adoptada por las empresas a nivel mundial como punto de partida para crear “ventajas competitivas” que las distinguieran de sus competidores; asimismo les permitiera permanecer en el creciente mundo globalizado; es decir ser parte del fenómeno llamado globalización, introduciendo mejores tecnologías, modernizando estructuras, sobre todo al brindar especial atención a un elemento que a simple vista no refleja ganancias, pero que al final de cuentas, es el activo de mayor valor en las organizaciones, se habla pues, del talento humano (Preciado, A. 2006. p. 8).

En ese sentido emergió una necesidad imperante de vincular dos grandes rubros que durante años se habían enfocado a objetivos independientes, sin mirar que hacía o hacia donde caminaba el otro; pero cuya vinculación era urgente; el “sistema de educación” y el “sector productivo” (Preciado, A. 2006. p. 8).

Como respuesta, en los años 90 algunos países industrializados (Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido entre otros) presentaron problemas en la captación de mano de obra proveniente de un sistema de educación un tanto rezagados. Estos países al verse enfrascados en esta problemática, pusieron especial cuidado en redefinir estos sistemas, convirtiéndose así en pioneros del desarrollo de un modelo que, aunque no siguiera un patrón único estandarizado, sí ayudara a generar ventajas competitivas. Buscaban también que el modelo auxiliara la regulación e implantación de sistemas de normalización y/o calificación profesional que fueran válidos y aplicables en todo su territorio como nación (Preciado, A. 2006. p. 8).

Al respecto Mertens.1996 nos dice que: ... *“La respuesta encontrada por estos países fue, la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que, desde su diseño mismo, conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo. educación”* (Preciado, A. 2006. p. 9).

El mismo autor plantea de manera general, las razones esenciales que dan origen a este modelo, que surge como alternativa para lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de individuos, empresas y sociedad en general:

* Acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal, entre otras razones, por la importancia creciente que adquieren ciertas competencias básicas (lectura, escritura, matemáticas, razonamiento lógico) necesarias para un adecuado desempeño en el mercado del trabajo y en posteriores actividades de formación (Preciado, A. 2006. p. 10).

* Búsqueda de una mayor articulación con el aparato productivo, ante la necesidad de transitar hacia esquemas de formación y desarrollo de recursos humanos orientados por la demanda, es decir, por las necesidades reales de las unidades y sectores productivos (Preciado, A. 2006. p. 10).

* Desarrollo de nuevas formas de trabajo, esquemas institucionales en torno a la formación profesional, que permitan tanto un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles como una mayor eficacia y pertinencia de las acciones desarrolladas (Preciado, A. 2006. p. 11).

* Integración de la formación profesional al proceso de transferencia Tecnológica, vinculando la capacitación a otros servicios de apoyo a la empresa (tales como investigación y desarrollo, asistencia técnica, modernización de la administración y de la formación industrial y de mercados) permitiendo una atención integral y adecuada a la realidad de cada empresa (Preciado, A. 2006. p. 11).

* Vinculación entre los aspectos de formación, capacitación y el proceso relación laboral (Preciado, A. 2006. p. 11).

El sistema administrativo está integrado por distintos profesionales, que formados bajo este enfoque emplearan una visión amplia eficaz y eficiente en el desarrollo de su trabajo.

2.1.2. Contextualización de las competencias laborales a nivel internacional en las Universidades

Las competencias laborales están íntimamente ligadas a la gestión de recursos humanos, la cual integra las actividades básicas de: análisis de puestos de trabajo, planeación del requerimiento de personal, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación del desempeño del personal, capacitación y desarrollo del personal, remuneración al personal; ha tenido un desarrollado histórico relativo en la universidad a nivel internacional (Becerra y Campos, 2012).

Al respecto, Arechavaleta Nora. 2005 (18) manifiesta que:

- Al factor humano como elemento imprescindible para la ejecución de cualquier actividad productiva o de servicios, no se le concedió la misma importancia, tanto desde el punto de vista teórico como práctico a lo largo del siglo XX (Alpízar R., 2014).
- Es en la década de los ochenta es que el factor humano comienza a adquirir su justa dimensión. La utilización de prácticas novedosas en el manejo del factor humano en las organizaciones, ha desempeñado un importante papel dentro del campo de la administración durante la última década, como respuesta a las nuevas condiciones, en medio de las cuales las organizaciones deciden su competitividad y en ocasiones su supervivencia (Alpízar R., 2014).

- Los cambios de contexto, han abarcado también a las universidades y se han derivado en una mayor reflexión sobre sus prácticas actuales en el campo del aseguramiento humano; para la búsqueda de nuevas estrategias y modos de funcionamiento, que den una respuesta más adecuada a los requerimientos sociales. (Alpízar R., 2014).

Estay Carolina, nos refiere: *“El enfoque de competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado”*.

Manfugaz Gabriel, manifiesta que: *“Dentro de la planeación estratégica de las universidades, está incluida la gestión de los recursos humanos como una de las unidades de acción estratégica, cuyas direcciones y objetivos deben garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulada con el resto de las unidades”* (Ampuero E., 2010).

- Cada una de nuestras universidades, a partir de los principios generales, elabora su propio sistema de gestión de recursos humanos, en correspondencia con su misión y objetivos a alcanzar y de acuerdo a las características particulares, nivel de desarrollo y territorio. En general, la gestión de recursos humanos en las universidades a nivel mundial es desarrollada por la unidad orgánica denominada departamento de recursos humanos, división o dirección de personal, relativamente.

Silva Elmer. 2008, en su análisis nos refiere: ...*“En la Escuela Superior Politécnica del Litoral-Ecuador, identificamos que la administración general es desarrollada por el director de administración, quién tiene bajo su mando a la sección de personal a cargo del jefe de personal quien desarrolla las actividades básicas de la gestión de recursos humanos”*.

- En la Universidad del Norte-Colombia, identificamos en su organización, al subsistema administrativo-financiero, el cual comprende a los departamentos de: control y finanzas, servicios generales y el departamento de personal, el cual desarrolla las funciones específicas de la gestión de recursos humanos.

Actualmente la gestión de recursos humanos en la universidad a nivel internacional, va adoptando una gran importancia; en Cuba por ejemplo se emplea el enfoque de valores compartidos en el desarrollo de las actividades de recursos humanos.

Hernández D. (2000), manifiesta al respecto que:..."El proceso de planeación estratégica en el Instituto Superior Minero y Metalúrgico de Cuba, dejó definidos los valores operativos del centro. A lo largo del desarrollo de cursos de capacitación sobre la utilización de valores compartidos en la vida universitaria; han tenido un elevado impacto en la labor ideológica del instituto y se ha convertido en un componente eficaz en el sistema de gestión de los recursos humanos. Se emplea en el proceso de admisión de personal, en la evaluación de los cuadros, profesores y trabajadores, en la evaluación del clima laboral, en la evaluación de los objetivos y en la toma de decisiones (Guardiola y Hernández, 2000. p. 38).

Así mismo a nivel internacional, en la gestión de recursos humanos de las universidades; actualmente se hace uso del enfoque de competencias laborales.

Silva Elmer 2008, hace énfasis que: El análisis efectuado respecto a la gestión de recursos humanos en la universidad a nivel de Latinoamérica, nos brinda la posibilidad de caracterizar las siguientes regularidades:

* Deficiencias en la planeación de recursos humanos:

- No se desarrolla la planeación estratégica de los recursos humanos. La planeación está al nivel de cubrir planillas. No se tiene una proyección de futuro. Existe un deficiente diseño de los puestos de trabajo.

* Deficiencias en el proceso de selección de recursos humanos:

- Existe poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento de personal. Se utilizan inadecuadas técnicas de selección de personal.

* Deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos

- Existe poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento de personal. Se utilizan inadecuadas técnicas de selección de personal.

* Deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos:

- Los planes de capacitación de personal, no son enfocados como una inversión para el logro de los objetivos. No se realiza un real diagnóstico de capacitación, acorde con las necesidades de la universidad. No existen coherentes estrategias ni tácticas de capacitación a seguir para las diferentes categorías de personal. No se evalúa la capacitación en el desempeño del puesto de trabajo. Se presenta una falta de visión de los directivos con respecto a la importancia y el rol de la capacitación.

* Deficiencias en la evaluación del desempeño de los recursos humanos:

- La evaluación del personal es formal y esquemática. El sistema de evaluación hace énfasis en evaluar los resultados y las remuneraciones. La evaluación no considera las competencias en el desempeño.

* Deficiencias en la remuneración y compensación de los recursos humanos:

- La política de remuneraciones al personal, no se corresponde con las exigencias de los tiempos actuales. Existe una deficiente motivación y poco reconocimiento al trabajo del personal administrativo. Se aplican métodos tradicionales de administración de sueldos y salarios, inconsistentes y no acordes al contenido de los puestos de trabajo del personal.

* Deficiencias en la unidad orgánica de administración de recursos humanos:

- En el área de administración de recursos humanos, no se utiliza adecuadamente el enfoque de posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación, remuneraciones, ofrece además un nuevo sistema de calificación y evaluación que supera al esquema tradicional de vinculación formación/empleo

Sin embargo, es necesaria una reflexión muy cuidadosa sobre la gestión de recursos humanos; especialmente del personal que dirige y/o administra las universidades. La gestión del factor humano incluye un complejo conjunto de aspectos entre los cuales se encuentra la dirección de personal; asimismo que la administración de recursos humanos equivale a gestión de recursos humanos; y que las nuevas formas de gestión de los recursos humanos de las instituciones educativas como la universidad, pueden desarrollarse teniendo como modelo las experiencias de la gestión de recursos humanos de las organizaciones empresariales.

Concuero con el análisis realizado por Silva Elmer en las deficiencias en la gestión de los recursos humanos en las universidades de Latinoamérica, especialmente en la UNSM-T que es objeto de estudio en esta tesis.

Estos referentes serán tomados como parte del diagnóstico necesario para el desarrollo de la presente Tesis.

2.1.3. Contextualización de las competencias laborales a nivel nacional en las universidades

Las competencias laborales, o mejor aún el enfoque de competencias en la administración de las universidades en nuestro país es reciente, a través de la historia está ligada a la gestión de recursos humanos por ser en el capital humano en el que se aplica.

Moreno Juan manifiesta: *“La historia de la Universidad Peruana, es la del ejercicio de un estilo de administración (Gestión), basado en la correlación de fuerzas para llegar al máximo órgano de dirección de la Universidad, dentro del marco que la ley permite”*.

- La Universidad Peruana ha desarrollado un estilo de gestión reactiva, con toma de decisiones de grupos de opinión, con dirección coyuntural y con procesos de gestión no integrados. No existe una metodología que diseñe, integre y de dirección a los procesos de gestión de la universidad; con la finalidad de concretar su misión.
- En la Universidad peruana, los procesos de gestión están dirigidos por los grupos de opinión, quienes deciden los resultados de los concursos públicos para ingreso a la docencia, los ascensos, cargos burocráticos, la gratuidad de la enseñanza, decisiones en los centros de producción de bienes y servicios; entre otros aspectos del quehacer universitario. En el plano normativo, las diferentes leyes universitarias del siglo pasado, no han definido adecuadamente el encargo social de las universidades en nuestro país; reproduciéndose un modelo de comunidad universitaria con gestión reactiva ajena al encargo social, a la responsabilidad académica en la toma de decisiones, a la ejecución y a la evaluación de los resultados.
- Al respecto, Pinilla Antonio, manifiesta: “las universidades nacionales a lo largo de la historia han carecido de un control administrativo adecuado y específicamente han carecido de una adecuada gestión de recursos humanos. Asimismo la relación con la

comunidad no ha estado técnicamente organizada; por otro lado ha existido una intromisión política que ha retardado su progreso.

- En la Universidad peruana, el proceso de gestión institucional no se ha ejecutado a través de una adecuada administración estratégica; por lo que la universidad peruana en general ha adoptado en su funcionamiento el modelo burocrático.

En un sistema caótico donde, existe deficiente administración pública, la intromisión de grupos de opinión, así como la influencia de la excesiva normatividad vigente en el sector público, considero que la administración universitaria carece de un enfoque estratégico que integre a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia general o institucional, repercutiendo en una inadecuada gestión de recursos humanos

2.1.4. Contextualización de las competencias laborales en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto.

En la Universidad Nacional de San Martín la gestión de los recursos humanos esta normada por el Reglamento General de la UNSM –T, el cual en lo que respecta al Régimen Académico y administrativo manifiesta que: (UNSM-T, 2017).

* La UNSM-T, está organizada por facultades, bajo el principio de descentralización, desconcentración e integración, cuenta con oficinas de apoyo académico, de apoyo administrativo, de asesoramiento, institutos de investigación y centros académicos y de producción.

* Las facultades son las unidades fundamentales de organización y formación académica y profesional

* Las facultades ejercen su autonomía académica, normativa, económica y administrativa en el desarrollo de sus actividades dentro de la ley en concordancia con la planificación universitaria.

* Los Departamentos Académicos son unidades de servicio académico, integrados a una facultad.

* La UNSM-T, a nivel central cuenta con oficinas de apoyo académico que dependen del Vice Rectorado Académico. Su organización y funciones están normados por el Reglamento General de la Universidad.

* Las Oficinas de apoyo Administrativo están dirigidas por profesores ordinarios principales o asociados a dedicación exclusiva, con el cargo de Director nombrado por el Consejo Universitario a propuesta del Rector.

* En la UNSM-T .la secretaria general es un órgano de apoyo que depende del Rectorado.

* El Secretario general es un profesor ordinario a dedicación exclusiva, designado por el Consejo Universitario a propuesta del Rector, actúa como secretario de dicho consejo y de la asamblea universitaria con voz, pero sin voto

* El gobierno de la Universidad se ejerce jerárquicamente por

- a) La Asamblea Universitaria
- b) El Consejo Universitario
- c) El Rector
- d) El Consejo de Facultad
- e) El Decano de la facultad

* El ingreso a la carrera administrativa y de servicios de la UNSM –T, está sujeta al régimen laboral de los servicios públicos.

* El ingreso a la carrera administrativa, así como los ascensos son por concurso y tienen carácter público para el primer caso y de méritos para el segundo

* La UNSM-T con su política institucional, promueve y facilita la capacitación y especialización de su personal profesional, técnico y de servicio, especialmente el de servicio y guardianía

* La UNSM-T asciende y/o reubica al personal administrativo y de servicios conforme a sus méritos y aptitudes, previo informe de la comisión de evaluación de acuerdo al Reglamento

A pesar de la reglamentación respectiva se puede observar las siguientes deficiencias:

- No se efectúa regularmente un análisis de las necesidades de capacitación de personal administrativo y/o docente
- La determinación de las necesidades de capacitación de personal docente, se realiza en forma espontánea; sin un análisis diagnóstico.
- Los programas de capacitación de personal docente y no docente, son deficientemente estructurados.
- No se evalúa la eficacia de los programas de capacitación de personal administrativo
- No existe un plan para cubrir necesidades futuras de personal administrativo y/o docente
- No se ha precisado el tiempo promedio para cubrir un puesto de trabajo de personal administrativo y/o docente
- Se seleccionan al personal en base al reglamento específico de concurso.
- Se evalúa el desempeño laboral del personal administrativo y/o docente, en base al reglamento específico de evaluación (UNSM-T, 2017).

Conclusión: A nivel mundial el sistema administrativo universitario, ha sufrido diferentes cambios en su accionar, influenciado por agentes como: la economía, la industrialización, la globalización, la internacionalización; que han obligado a buscar estrategias que sean pertinentes al requerimiento social.

A través del tiempo la administración universitaria ha estado fuertemente ligada a la experiencia empresarial que es de donde toma sus referentes.

En la Universidad Peruana la administración universitaria adopto en su funcionamiento el Modelo Burocrático donde permitía la intromisión de grupos de opinión, asimismo la variante y abundante normatividad vigente del sector público, convertía en un caos la administración; haciendo inadecuada la gestión de recursos humanos.

En la actualidad y teniendo como modelo el sistema administrativo de las universidades europeas y la de Estados Unidos se utiliza cada vez más en la gestión de los recursos humanos el enfoque de competencias laborales que nos brinda las posibilidades de una gestión administrativa eficaz, eficiente y con valores

2.2. Definiciones de términos básicos

2.2.1. Conceptualización de términos relacionados con el modelo de estrategia basada en un enfoque de competencias para una gestión administrativa eficiente en la UNSM-T.

Modelo. -*Carlos Álvarez, define este término como...“Una representación de un objeto real, que en el plano abstracto; el hombre concibe para caracterizarlo y poder sobre esa base darle solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad” (Valcárcel N., 2008., Pp. 4)

Sistema. - Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía y materia (Dios R., et al., 2011). Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software). Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema. Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado. El ambiente es el medio externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven saldos. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema (Dios R., et al., 2011).

Estrategia. - El concepto de estrategia, que como todos conocemos se origina en el campo militar aparece en el campo económico y académico con la teoría de los juegos de Von Neuman y Mongesternen en 1944. La idea básica es la competición de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del Management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer o ser la organización en él (Ferriol F, Almuñías J., 2011).

Gestión. - Entendemos como gestión al: "El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona trabajando sola no podría alcanzar" (D' La Hoz K., 2014).

Gabriel Manfugaz define a la gestión de recursos humanos así: "La gestión administrativa o dirección de recursos humanos, es un proceso continuo para mantener en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado. Es un sistema integrado por los siguientes elementos (componentes o subsistemas) planeación de necesidades, análisis y diseño de puesto, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo, organización y condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución, reconocimiento, control evaluación y auditoría del sistema"

Competencias: Las competencias que a inicios de la década de 1970 acuñará David McClelland (1973), y a finales de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro "Inteligencia Emocional" la enfatizará más contribuyendo a su reemergencia, es de importancia trascendente.

La respuesta a la pregunta que sigue siendo universal en cualquier proceso de selección de personal ¿Qué formación debe tener la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc o de "traje a la medida" que exigirá la gestión por competencias.

Con Mc Clelland, colaboró Richard E. Boyatzis (1982), en un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización, ha este estudio se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias "unas características subyacentes a las personas que causalmente están relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de salud.

Gary Becker, economista norteamericano Premio Nobel por trabajar en el concepto de Capital humano, nos dice que el éxito económico de los países asiáticos no se explicaría sin una base de fuerza laboral bien formada, educada y políticamente ordenada.

El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes (Morreno R., 1992).

Kjell Nordström profesor de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de Estocolmo, dice ... el 80%, de lo que se hace en Ericson (Compañía multinacional dedicada a ofrecer equipos y soluciones de telecomunicaciones) es trabajo intelectual y el propietario de ese capital es el hombre y en las Escuelas de negocios es el 90%.

Gestión por Competencia: La muy reciente gestión por competencias refuerza la perspectiva de la actual Gestión de Recursos Humanos.

La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes.

La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Fernández M, et al., 2014. p. 3).

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo, aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal, compensación laboral. Es objetivo ofrecerles argumentos técnica y científicamente avalados, para que incentiven sus reflexiones y arriben a conclusiones propias con fines eminentemente prácticos, conducentes al cambio o la transformación organizacional.

La gestión por competencias, nace en el campo de la Psicología Organizacional inmersa en teorías motivacionales, buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de recursos humanos (Fernández M, et al., 2014. p. 3).

La gestión de competencias toma auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito partir de la década de 1990 (Levy-Le Boyer, 1997, Martínez-Abelday Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999) (García y Reyes, 2008, p. 2).

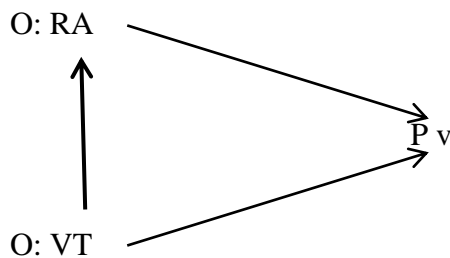
La dicotomía sueño-realidad, estimulando el diagnóstico, proyección o investigación acción, junto al decir del educador mayor de los cubanos; José Martí, cuando dedicaba una de sus obras a su príncipe enano (su hijo) “Tengo fe en el mejoramiento humano, en la vida futura, en la utilidad de la virtud y en ti”. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, es asumida de manera vertical izada o funcional, y no de manera vertical-horizontal o de tipo de red donde sea identificado los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión por competencias no será sustentable (Cuesta A., 2000, p. 5).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio fue de tipo no experimental, descriptivo, cuantitativo, de diseño propositivo dado que se detecta la necesidad de un diseño para resolver o mejorar alguna situación, tal como la propuesta de estrategias para mejorar la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto en el año 2018, el cual tiene el siguiente esquema (Hurtado, 2014):



Dónde:

VT : Teorías de las competencias laborales administrativas y eficacia de la gestión administrativa a través de la satisfacción de los clientes

RA : Diagnóstico, realidad actual de las competencias laborales administrativas y eficacia de la gestión administrativa a través de la satisfacción de los clientes

Pv : Propuesta validada

3.2. Variables:

3.2.1. Identificación de variables

- **Variables 01:** Competencias laborales administrativas
- **Variables 02:** Administración eficiente – satisfacción de los clientes

3.2.2. Operacionalización de Variables:

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 01 Desempeño basado en competencias laborales	La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector.	Está referido a la medición del desempeño laboral de los trabajadores de la UNSM-T a través de la evaluación de sus competencias laborales	Comunicación	-Se comunica fácilmente -Escucha a su equipo -Comunicación escrita entendida	Ordinal
			Diagnóstico	-Reconoce lo esencial -Evalúa el desarrollo -Realiza diagnóstico y pronóstico	
			Orientación al desarrollo personal	-Conoce entorno, recursos y capacidades -Motiva -Promueve capacitación -Analiza y comunica experiencias positivas	
			Gestión del proceso	-Analiza el problema -Establece prioridades -Evalúa resultados -Cumplimiento de tareas -Hace participar a su personal en indicadores	
			Proyección estratégica	-Misión social -Riesgos y cambios -Genera estrategias -Transforma ideas	
			Didáctica	-Habilidad POEC -Domina componentes de gestión adm. -Relaciona los componentes	
			Investigativa	-Análisis científico y aplica al proceso adm. -Lógica de ciencia y solución de problemas -Accede a vías de información. -Retroalimentación -Maneja información relevante	
			Labor en equipo	-Trabajo en equipo -Es flexible -Comparte retos -Promueve la participación y comprensión -Acepta aportes y preguntas	
			Toma de decisiones	-Identifica y analiza el problema. -Busca soluciones -Selecciona alternativas -Organiza ejecución -Controla y evalúa decisiones -Escucha criterios -Es consecuente en sus	

				decisiones	
Variable 02 Eficacia de la gestión administrativa	Cuando la institución logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos. Además es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización.	Cuando la UNSM-T alcanza sus metas y objetivos institucionales es decir, hacer correctamente las cosas, asegurando satisfacción de sus clientes internos y externos	Cumplimiento de metas	Si/No	Nominal
			Cumplimiento de Objetivos	Si/No	Nominal
			Satisfacción de docentes y público en general	-Ambientes -Tiempo de espera -Inquietudes -Explicación -Confianza -apariencia física e higiene -Solución del problema -Logros -Satisfacción -Calificación de la atención -Califica el trato de cada personal	Ordinal
			Satisfacción de estudiantes	-Solución del problema -Trato -Escucha -Valores -Cumplimiento de la normatividad -Calidez y respeto -Que cambiaría	Ordinal

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Diagnóstico de las competencias laborales en la UNSM-T

En el diagnóstico de la situación actual de las competencias laborales en la UNSM-T se consideró a dos tipos de población: Una directa conformada por directivos, personal administrativo y otra por docentes y alumnos de los últimos ciclos con la finalidad de recoger de la primera población sus competencias laborales, y de la segunda el grado de satisfacción con la gestión administrativa actual.

Actores	Población	Muestra 10%
Alumnos	5254	525
Docentes	337	34
Personal administrativo de apoyo	220	22
Directivos o jefes de área	36	7
Total	5850	588

Fuente: Oficina de Administración y Oficina de Asuntos Académicos UNSM-T

N°	Facultad	Alumnos	Administrativos	Docentes	Directivos	Total Encuestas
1	Ciencias de la salud	53	2	3	0	58
2	Ingeniería agroindustrial	53	2	3	0	58
3	Ciencias económicas	53	2	3	0	58
4	Ingeniería civil y arquitectura	53	2	3	0	58
5	Medicina Humana	53	2	3	0	58
6	Ingeniería de sistema e informática	53	2	3	0	58
7	Ciencias agrarias	53	2	3	0	58
8	Educación y Humanidades	53	2	3	0	58
9	Ciencias ambientales	53	2	3	0	58
10	Derecho y ciencias políticas	53	2	3	0	58
11	UNSM-T	0	0	0	7	7
	Total, encuestados	525	22	34	7	588

Fuente: Oficina de Administración y Oficina de Asuntos Académicos UNSM-T

Para la consecución de este diagnóstico, se encuestó a 588 personas por grupo ocupacional tal como lo detalla el cuadro, la encuesta abordó acerca de las competencias indispensables para el cargo como son: comunicativa, diagnóstico, orientación al desarrollo de las personas, gestión del proceso, proyección estratégica, didáctica, investigativa, labor en equipo, efectividad en la toma de decisiones.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos fueron cuestionarios según tipo de población directivos, docentes estudiantes y personal administrativo de apoyo. Para lo cual se consideró de la siguiente manera:

3.4.1. Diagnóstico del análisis del desempeño basado en la medición de sus competencias realizado a los directivos de la UNSM-T.

Se basó en la opinión de los directivos de la UNSM-T, según encuesta aplicada (Anexo 1). Los propios administrativos se expresarán en relación a los canales y sistema de comunicación con los directivos esto mismo es ratificado por el personal directivo quienes refieren que los canales de comunicación son abiertos y muy participativos.

También se determinó el área de mayor debilidad que muestre, según la opinión de los directivos, en base a la implementación de procesos según evidencia, es decir usar los resultados de investigaciones para generar cambios y mejoras.

A. El instrumento constó de 40 ítems con 5 alternativas de respuesta:

- a. Nunca (0 puntos),
- b. Casi nunca (1 punto)
- c. Poco (2 puntos)
- d. Algunas veces (3 puntos)
- e. Frecuentemente (4 puntos)

Alcanzando un valor mínimo de cero (0) puntos y máximo de ciento sesenta (160) puntos.

B. Se clasificará la variable en:

- Desempeño bajo: 0 - 53 puntos
- Desempeño medio: 54 – 107 puntos
- Desempeño alto: 108 – 160 puntos.

3.4.2. Diagnóstico del análisis de competencias y grado de satisfacción del personal de apoyo de la UNSM-T.

Se tomó la opinión del personal administrativo para conocer de los logros de la institución, así como su participación en el cumplimiento de indicadores. Además, se indagó de la forma de su participación en los procesos de análisis de la problemática, así como el planteamiento de soluciones; por ser un elemento clave para la propuesta de cambios porque implementando este proceso se puede lograr un mayor involucramiento del personal administrativo.

Se categorizó en satisfecho e insatisfecho.

Satisfacción 4 - 12

Insatisfacción 13 – 20

3.4.3. Diagnóstico del análisis de satisfacción del docente con la atención del personal administrativo de la UNSM-T

Al analizar la percepción del docente podemos conocer el tipo atención recibida de parte de un administrativo; sin embargo, al analizar la valoración del trato por tipo de funcionario entenderemos como se recibe el trato por niveles de recursos humanos, entendiendo que los cargos con mayor decisión son entes visibles que deben responder en función de la política y comportamiento institucional.

Los jefes de oficinas, los directores de escuela y jefes de departamento serán encuestados, esto es muy importante ya que son ellos los que están en contacto directo con los docentes; considerando que estos directivos son los nexos con este grupo para lograr cambios y mayores compromisos. También se tomó en cuenta el proceso de entrega de información considerando que esta acción dio continuidad a los procesos de la gestión.

Se categorizará en satisfecho e insatisfecho

Satisfecho...6 - 41..... puntos

Insatisfecho 42 - 76..... puntos

3.4.4. Diagnóstico del análisis de satisfacción del alumno con la atención de los directivos y personal de apoyo de la UNSM-T.

Es muy importante conocer cómo se sienten los estudiantes de la atención del personal administrativo, debido a que la solución de sus problemas administrativos debe ser resuelta oportunamente por ellos, pues en general a pesar de que en una universidad todos los procesos deben centrarse en los estudiantes, son ellos los más atropellados o maltratados cuando solicitan un trámite administrativo, así mismo debemos tener presente la calidez y respeto, que nunca o casi nunca le han brindado.

Se caracteriza en:

Insatisfecho 6 - 18

Satisfecho 19 - 30

3.5. Métodos de análisis de datos

En la investigación, se realizó un análisis descriptivo donde se observó el comportamiento de los encuestados en estudios, estos resultados se presentaron en tablas y gráficos, de acuerdo a las respuestas brindadas, los cuales responde a cada variable.

3.6. Aspectos éticos

La presente investigación respeta los derechos de autor al citar oportunamente la información extraída de cada libro, revista, artículo científico, tesis, entre otros. Asimismo, se respeta el anonimato de cada uno de los participantes de la encuesta y a la institución por que se solicitó la autorización respectiva para realizar el estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.1. Diagnóstico del análisis de competencias realizado a los directivos de la UNSM-T.

Tabla 1. Desempeño laboral basado en competencias de los directivos de la UNSM-T-2018.

Desempeño	Escala	Frecuencia	%
Bajo	0 - 53	0	0.0%
Medio	54 - 107	0	0.0%
Alto	108 - 160	7	100.0%
Total		7	100.0%

Fuente: elaboración propia

En opinión de los directivos de la UNSM, según encuesta aplicada (Anexo 1). Los propios directivos reconocen un desempeño administrativo alto con 100% (7), sin embargo, refieren que los canales y sistema de comunicación con los directivos son buenos, esto mismo es ratificado por el personal directivo quienes refieren que los canales de comunicación son abiertos y muy participativos. El área que mayor debilidad muestran los directivos es el uso de la investigación, es decir la implementación de procesos basados en la evidencia, es decir no usan los resultados de investigaciones para generar cambios y mejoras.

Resultado que se relaciona con Mora, et al (2013), quien establece que los recursos humanos constituyen el principal activo ya que su desempeño eficiente es la base del éxito, sin embargo, De la Fuente, Fernández, García. (2006), establece que hay que adoptar una conducta de cambio y que el saber hacer es el elemento de competencia de mayor relevancia en términos económicos y sociales. Por su parte Hernández y De Miguel (1995), resalta que en la actualidad la gestión de los recursos humanos ha pasado de gestionar funciones relativas a simplemente reclutamiento de empleados lo cual se traduce en un deficiente desempeño.

Además se relaciona con los mencionado por Hernández, V. (2008), donde se establece que la situación pone de relieve la ineficacia e ineficiencia de la organización administrativa universitaria que se potencializa cuando se evidencia en estas instituciones,

lo que nos indica Mintzberg 1998, ...”que la eficiencia se ve afectada porque algunas veces las personas que conforman la organización, especialmente los profesionales dotados de poder considerable, se sienten naturalmente predispuestos a luchar entre si, a menudo sobre cuestiones territoriales”

1.2. Diagnóstico del análisis de competencias del personal de apoyo de la UNSM-T.

Tabla 2. Desempeño laboral basado en competencias del personal de apoyo de la UNSM-T-2018.

Desempeño	Escala	Frecuencia	%
Bajo	0 - 3	10	45.5%
Medio	4 - 6	7	31.8%
Alto	7 - 9	5	22.7%
Total		22	100.0%

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de administrativos refiere conocer los logros de la institución, así como su participación activa en el cumplimiento de indicadores. Sin embargo es necesario resaltar que el 45.5% refiere un desempeño bajo, seguido de medio con 31.8% y alto el 22.7%, esto porque no son convocados a procesos de análisis de la problemática, así como el planteamiento de soluciones; pues esto es un elemento clave para la propuesta de cambios porque implementando este proceso podemos lograr un mayor involucramiento del personal administrativo.

Lo que es importante resaltar es que el personal no se capacita y esto es un elemento que deteriora el desempeño laboral. Así mismo se observa que el personal administrativo no aplica ninguna estrategia para la solución de problemas, lo que nos hace intuir que estamos frente a un personal mecánico que solo cumple órdenes, más no creativo y proactivo.

Los resultados responden a que las competencias laborales en las universidades que han evolucionado bajo el bajo el enfoque de Taylor y Fayol, sin embargo, las condiciones han cambiado porque la administración de los recursos humanos es el elemento clave para garantizar las competencias del equipo para conducir y dirigir la organización y desarrollar las funciones inherentes para lo cual ha sido contratado. Además, Mora, Reyes y Rodríguez. (2013), nos menciona que el enfoque de competencias laborales responde a los

cambios de la tecnología, la globalización económica, la reestructuración productiva, las transformaciones de las organizaciones y al sentir de los clientes tanto internos como externo. Además, responde a Becerra y Campos (2012), quienes establecen que las competencias laborales están íntimamente ligadas a la gestión de recursos humanos la cual integra las actividades básicas de establecer los puestos de trabajo, planeamiento del requerimiento de personal, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo personal, remuneración.

1.3. Diagnóstico del análisis de satisfacción del docente con la atención de directivos y del personal administrativo de la UNSM-T

Tabla 3. Grado de satisfacción del docente con la atención de directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018.

Satisfacción	Escala	Frecuencia	%
Satisfacción	6 - 41	30	88.2%
Insatisfacción	42 - 76	4	11.8%
Total		34	100.0%

Fuente: elaboración propia

Al analizar la percepción del docente encontramos que en un 88.2% califican la atención recibida de parte de un administrativo como satisfacción; sin embargo al analizar la valoración del trato por tipo de funcionario son el Rector, los Vicerrectores y Decanos los calificados como pésimos o malos en mayor porcentaje (35%), esto puede entenderse porque son cargos de mayor decisión en un nivel universitario y son ellos los entes visibles que deben responder en función de la política y comportamiento institucional.

Los jefes de área, los directores de escuela y jefes de departamento son los mejores calificados, pues entre un 60-75% de los docentes los califica como buenos y excelentes; esto es muy importante ya que son ellos los que están en contacto directo con los docentes y tal vez a ello se deba esta apreciación positiva; pues estos directivos pueden ser los nexos con este grupo para lograr cambios y mayores compromisos.

El proceso de entrega de información es uno de los elementos que se debe tomar en cuenta como prioritario, ya que en un mayor porcentaje está descalificado por este grupo.

Sin embargo, cuando se preguntó si el personal administrativo atendió sus inquietudes, la mayoría (65%), refirió que parcialmente, lo que quiere decir que falta que el docente también se encuentre totalmente satisfecho con la atención del personal administrativo.

1.4. Diagnóstico del análisis de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal de apoyo de la UNSM-T.

Tabla 4. *Grado de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018.*

Satisfacción	Escala	Frecuencia	%
Satisfacción	6 – 18	240	45.7%
Insatisfacción	19 – 30	285	54.3%
Total		525	100.0%

Fuente: elaboración propia

El estudio evidencia que son los estudiantes los menos satisfechos o más disconformes con la atención y desempeño laboral del personal administrativo con insatisfacción en 54.3%, refiere que casi nunca o nunca le han resuelto oportunamente un problema, pues en general a pesar de que en una universidad todos los procesos deben centrarse en los estudiantes, son ellos los más atropellados o maltratados cuando solicitan un trámite administrativo, sin embargo no podemos dejar de resaltar que existe un buen porcentaje (45.7%) que resaltan que el personal administrativo los ha brindado calidez y respeto, pero también refieren que el personal administrativo nunca o casi nunca lo ha brindado calidez y respeto.

Además, los estudiantes refieren que nunca o casi nunca los directivos escuchan y resuelven sus problemas planteados, lo que afirma la deficiencia en los canales de comunicación que es necesario buscar alternativas o estrategias para establecer canales más abiertos y con mayor horizontalidad.

También refieren que los directivos no tienen o sólo algunas veces reflejan poseer valores que inspiren confianza y respeto. También refieren que en la universidad nunca o casi nunca se cumplen o se respetan las normas.

Tabla 5. Grado de satisfacción del estudiante con la atención de los directivos y personal administrativo de la UNSM-T-2018, según Facultad de procedencia.

Facultad	Insatisfacción		Satisfacción		Total	
	frecuencia	%	frecuencia	%	Total	%
Ciencias Agrarias	53	10.1%	16	3.0%	69	13.1%
Ciencias Ambientales	11	2.1%	14	2.7%	25	4.8%
Ciencias de la Salud	50	9.5%	13	2.5%	63	12.0%
Ciencias Económicas	35	6.7%	34	6.5%	69	13.1%
Derecho y Ciencias Políticas	48	9.1%	23	4.4%	71	13.5%
Educación y Humanidades	10	1.9%	12	2.3%	22	4.2%
Ingeniería Agroindustrial	25	4.8%	42	8.0%	67	12.8%
Ingeniería de Sistemas e Informática	21	4.0%	49	9.3%	70	13.3%
Medicina Humana	32	6.1%	37	7.0%	69	13.1%
Total	285	54.3%	240	45.7%	525	100.0%

Fuente: elaboración propia

Observamos que los estudiantes de las Facultades de Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería de Agroindustrial y Medicina Humana son los que manifiestan mayor satisfacción y las facultades de Ciencias agrarias, Ciencias de la salud, Derecho y Ciencias Políticas de mayor insatisfacción. Hechos que se deben comúnmente a condiciones especiales, donde los alumnos quieren que todo sea rápido y no quieren ser observados.

Resultado que no se relaciona con Franco (2017), quien encontró que el 72.5% de estudiantes manifiestan satisfacción con el servicio que reciben. Sin embargo, se encuentran diferencias significativas entre carreras profesionales de mayor preferencia con mayor porcentaje de satisfacción como Ciencias Naturales y Ambientales y las carreras con menor preferencia con menor porcentaje de satisfacción como la carrera de Educación Física y Psicomotricidad. Igualmente, no se relaciona con Alvarez y Corac (2015), quienes explican que el marketing relacional tiene una relación alta y significativa con la calidad de servicio educativo y muestran claramente que las estrategias del marketing relacional mejoran la calidad de los servicios educativos en la medida que son oportunidades para satisfacer al estudiante, y surge como respuesta a la problemática institucional. Sin

embargo, se relaciona con Tello (2015) quien encontró que la satisfacción estudiantil de 5 universidades estudiadas se encuentra en 3.53 (70.6%). La dimensión más valorada con 3.84 (76.8%) es la calidad del servicio educativo del docente por las buenas habilidades mostradas durante el proceso de enseñanza - aprendizaje y las dimensiones menos valoradas con 3.22 (64.4%) es la calidad del servicio educativo administrativo y la calidad educativa de la infraestructura física de las escuelas y la institucional.

CONCLUSIONES

1. Según los directivos el desempeño laboral basado en competencias es alto con 100%, aunque del personal administrativo fue de bajo a medio con 45.5% a 31.8% respectivamente.
2. El grado de satisfacción de los docentes en relación a la atención de directivos y personal administrativo de apoyo fue de satisfacción en 88.2%, sin embargo, los estudiantes fueron los de mayor insatisfacción en 54.3%.
3. El diseño del sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo mejora el desempeño y potencializa la gestión administrativa basado en la satisfacción de los usuarios y mejora de los indicadores de gestión de la Universidad.
4. Los expertos consideran válido el sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo porque fortalece la gestión de recursos humanos en las universidades, mejorar su desempeño y potencializa la gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

1. Al Rector y su equipo de gestión, implementar el modelo en la universidad para potencializar la gestión del recurso humanos directivos y administrativos basados en competencias mejorando significativamente el nivel de satisfacción, identidad y productividad del personal administrativo y directivos.
2. Al equipo administrativo aplicar el modelo de gestión basado en competencias administrativas para contribuir a la satisfacción del cliente interno y externo, pero al mismo tiempo al ahorro de recursos y tiempo.
3. A los jefes de áreas, fortalecer las competencias laborales del personal a su cargo para que se desarrollen en el ejercicio del puesto mismo.
4. A los directivos evaluar la implementación y el impacto de la propuesta del modelo para fortalecer periódicamente dentro de la normatividad de la institución

MODELO / PROPUESTA

MODELO DE UN SISTEMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA UNA GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, inicialmente se conceptualizan y aclaran un conjunto de términos integrantes del presente trabajo de investigación; luego se describe el “Modelo con enfoque por Competencias”, considerado como electivo para la elaboración del sistema de estrategias que se propone en el presente trabajo. Enseguida se describe el modelo de un sistema de estrategias basadas en un enfoque de competencias para una gestión administrativa eficiente en la UNSMT presentando su estructura general y describiendo sus componentes.

La gestión moderna del potencial humano va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Y el reto está en lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a escala personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Además, conscientes de la realidad de las instituciones públicas en nuestro país, sabemos que es difícil aplicar en forma integral los conceptos modernos de gestión del potencial humano, pero esperamos que nuestra universidad esté preparada pensando en su acreditación y competitividad por encima de las variables económicas, personales, procedimentales y hasta políticos.

En el presente capítulo intentamos describir los pasos de la aplicación de manera muy sencilla de tal manera que facilite al área de recursos humanos aplicarlo y con ello mejorar la gestión administrativa.

2. Conceptualización de términos relacionados con el modelo de un sistema de estrategias basadas en un enfoque de competencias para una gestión administrativa eficiente en la UNSMT.

Es necesario definir y aclarar algunos términos que forman parte de la presente investigación, tales como: modelo, sistema, estrategia, gestión, competencias, enfoque de

competencias, gestión administrativa, eficiente.

Modelo. - A criterio de la autora el “Modelo” es una representación de la realidad que permite detectar y analizar las condiciones y establecer nuevas relaciones y características del objeto de estudio para cambiar la situación encontrada y establecer un nuevo resultado”

Sistema. - A criterio de la autora el “Sistema” es un conjunto de elementos organizados y relacionados actúan entre sí para alcanzar el reto. Los sistemas actúan como herramienta del modelo donde reciben información (entrada), procesan para generar energía y generan un producto (salida) que puede ser información o materia. También es un objeto compuesto cuyas partes se relacionan con algún otro elemento de tipo material o conceptual. Es importante resaltar que los sistemas tienen composición, estructura y entorno, sin embargo, sólo los sistemas materiales tienen mecanismo y forma. Además todos los objetos son sistemas / componentes de algún sistema más complejo, el cual puede ser físico (computadora, televisor, humano) o puede ser abstracto (software). Y cada sistema comúnmente es incluido en otro más grande, por lo tanto, su constitución es de partes o subsistemas. Podemos establecer que los sistemas tienen límite físico o conceptual, si hubiera intercambio entre el sistema y el ambiente el sistema sería abierto sino es cerrado.

Estrategia.- A criterio de la autora la estrategia será la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, expresado en la misión y visión de la organización, básicamente para nuestra institución formadora de futuros profesionales basado en el logro de competencias de los estudiantes de las diferentes carreras profesionales y para el estamento de la universidad docentes, administrativos y alumnos que aseguren el logro de competencias para una buena gestión administrativa.

Gestión. - A criterio de la autora la gestión es el desarrollo iniciado por una o mas personas para coordinar las actividades laborales del equipo de trabajadores de una institución, con la finalidad de lograr metas, retos y resultados de alta calidad. Sin embargo, la gestión administrativa está relacionado con la dirección del talento humano, por lo tanto, busca mantener en la institución a las personas con mejores competencias en los puestos de trabajo bajo perfiles de puestos bien definidos. Por lo tanto, es un sistema

integrado por subsistemas de planeación de necesidades, análisis y diseño de puesto, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo, organización y condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución, reconocimiento, control evaluación y auditoria del sistema”

Competencias. - A criterio de la autora y en respuesta a la acreditación universitaria considera la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona utiliza para desarrollar eficazmente las diferentes tareas que asume como profesional, personal o social. Por lo tanto, incorpora el saber que está relacionado al conocimiento, el saber hacer vinculado a las habilidades, saber estar conjunto de actitudes para realizar función encomendada, querer hacer de elementos motivacionales que conllevan su accionar y poder hacer relacionado con las condiciones fundamentales para desarrollar la función.

Gestión por Competencia. - A criterio de la autora la gestión por competencias busca el desarrollo, en que la persona y equipo serán capaces de hacer, por lo tanto, el pensamiento estratégico y la pro actividad son importantes desarrollar como parte de la cultura organizacional. La gestión por competencias y la gestión de recursos humanos son vinculantes y necesita de mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, que se refleja en la productividad del trabajo haciendo un buen ejercicio del desempeño laboral.

3. El modelo de gestión por competencia.

Tradicionalmente, la gestión del potencial humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables de personal en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Nuestro modelo que presentamos está basado en el enfoque de competencias bajo el modelo funcional y con el cruce de competencias comportamentales y profesionales que abarcan las competencias a nivel organizacional, de rol y específico tal como la muestra la figura 2.

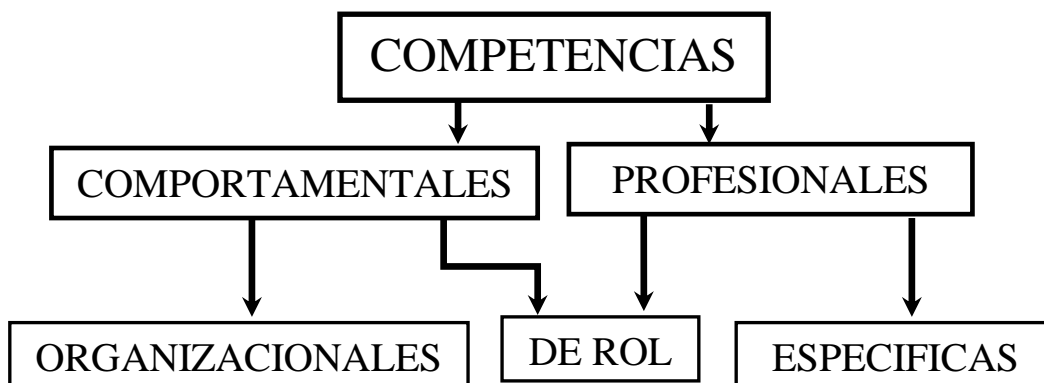


Figura 2: Tipos de competencias a abordar en el modelo

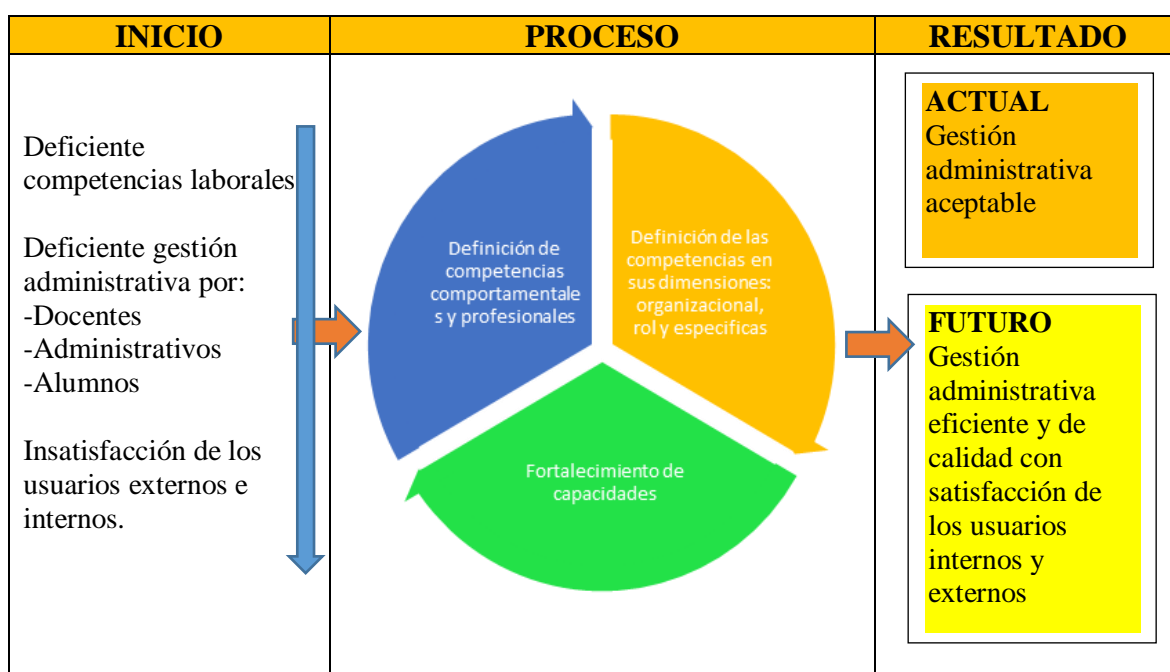


Figura 3: Propuesta del modelo

El modelo se justifica porque, cada vez es más evidente que el logro de la misión organizacional, la satisfacción de los usuarios y las ventajas competitivas en el mundo de los negocios están en manos de las personas que laboran, es decir dependen de las personas para conseguir los objetivos propuestos.

Contar con personas que posean las características idóneas para el perfil de puesto, se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que las ocupan e intentan transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes

externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Esta realidad unida a los cambios en el mundo moderno, la globalización, el desarrollo de la tecnología, la búsqueda de eficiencia, calidad y productividad hacen que muchas organizaciones empiecen a ver la gestión del potencial humano como un aspecto estratégico capaz de generar valor, a través del cual las personas se desarrollan y logran sus objetivos personales, a la par que las organizaciones logran sus propios objetivos.

La gestión del potencial humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

El modelo propuesto, corresponde al modelo funcional, donde las competencias son definidas a partir de un análisis ocupacional con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Se basa en la premisa que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumplan con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas. Sin embargo, somos conscientes que los resultados o logros no solo dependen de las competencias del personal sino de otros elementos organizacionales que mostramos en la figura 2 y que consideramos son esenciales para cumplir los objetivos y metas de la organización y por ende la satisfacción de los clientes internos y externos.

En **conclusión**, somos conscientes de la importancia del recurso humano administrativo y de su calificación, y esto se incrementa si consideramos que la tendencia del trabajo a mediano y largo plazo es más intensivo en el uso del conocimiento, pues hablar de competente implica cada día ser más creativos e innovadores para posicionarse adecuadamente en el mercado; como vemos el modelo planteado está explicitado, descrito paso a paso de tal manera que facilite su aplicación, sólo que su aplicación y el manejo del recurso humano en base a competencias, implica la decisión y respaldo pleno de las autoridades en conjunto de la universidad.

4. Antecedentes:

Los movimientos avocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas

en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimientos o títulos y meritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre estos temas fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables, a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitadas por factores de raza, sexo o socioeconómicas, con estas variables identifico los principios en los cuales se basó su investigación y fueron las siguientes:

- a) Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características asociadas con el éxito.
- b) Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es la medición de las competencias debe entrañar situaciones “abiertas” en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo “respuesta”, tales como el autoinforme el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo raramente se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona quiere y puede hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya echo en situaciones similares del pasado. (Daziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, Hg .,1996)

Posteriormente se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación por competencias, que llevaron a definir el término de competencias.

5. Definición de competencias

Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta, podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona y una institución.

Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de esta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta efectiva es en realidad una competencia.

José Moya (30) define la competencia como: “La forma como una persona utiliza todos sus recursos para realizar una tarea definida y concreta”.

Antonio Vargas (31) la define como: “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas; que se expresan en una potencialidad o una capacidad para poner en escena una situación problemática y resolverla; que se manifiesta en las formas de actuación de un individuo sobre su realidad, al solucionar problemas, al interactuar con otros, al enfrentar situaciones.

El mismo autor nos da otra definición “Es una categoría psicológica que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y personal lógicos en función de lograr un desempeño en el que muestra la capacidad de realización, situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto”.

Spencer y Spencer (1993) (32) considera que es: “Una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido en término de un criterio”.

Rodríguez y Feliu (1996) (33). Las define como: “Conjunto de conocimientos habilidades y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao (1996)(34) Plantea: “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea, puede calificarse en forma lógica y fiable”.

Woodruffe (1993) (35) las plantea como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas; que le permiten a una persona rendir eficientemente”

Boyatzis (1993) (36) señala que: Son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo, para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”

CONOCER (México) (37) Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en un determinado contexto laboral; y no solo de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes; estas son necesarias; pero no suficientes para un desempeño efectivo.

Estay Carolina. (38), Nos refiere: “El enfoque de competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución”. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado.

Manfugaz Gabriel. (39), manifiesta que: “Dentro de la planeación estratégica de las universidades, está incluida la gestión de los recursos humanos como una de las unidades de acción estratégica, cuyas direcciones y objetivos deben garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulada con el resto de las unidades”.

Se concuerda con estos autores en que las competencias condicionan cambios en los cuales no solo es suficiente el conocimiento, las habilidades y destrezas sino un cambio en la conducta que permita un rendimiento eficiente; que garantice el cumplimiento exitoso de los objetivos.

Tipos de competencia

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón; que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo, en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos señalados anteriormente permiten diferenciar dos grupos que se toman para caracterizar las competencias, así encontramos:

- a. Competencias Umbrales o Esenciales: este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado

- b. Competencias diferenciadoras: a través de estas competencias, se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso, de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permite; crear un patrón y establecer normas; para llevar a cabo los procesos de selección del personal, evaluación del desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Sin embargo nosotros partimos de aquellos elementos que ayudan a mejorar la gestión del potencial humano como elemento fundamental en la figura 1, señalamos como diferenciamos los tipos de competencias de las que alimentamos y concebimos nuestro modelo donde:

Competencias comportamentales.- Integrada por los valores, principios, creencias, política y filosofía del ser o el saber ser.

Competencias profesionales.- Son las capacidades y habilidades que tiene cada persona de acuerdo a su formación profesional es decir adquirida a través de los estudios, capacitaciones y experiencia laboral

Competencias organizacionales.- Son aquellas que corresponden a los procesos sociales de carácter general como el trabajo en equipo, la comunicación, el servicio al cliente, el saber y saber hacer. Es decir los valores principios, filosofía de cada institución y/o organización.

Competencias de Rol.- Es el cumplimiento de las tareas teniendo en cuenta la misión, visión y valores esenciales, objetivos estratégicos de cada organización, es decir lo que la persona debe ser capaz de hacer con respecto a la tarea que le toca desempeñar y el rol asumido en un momento determinado en función de la organización. (Delgado Martínez, 2000)

Competencias Específicas o técnicas.- Conocimientos y habilidades específicas que son de importancia para desempeñar funciones y tareas relativas a las áreas laborales “saber y saber hacer”.

6. El modelo de gestión por competencia que planteamos.

Nuestro modelo que abordamos es el modelo funcional, donde las competencias son definidas a partir de un análisis ocupacional con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Se basa en la premisa que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumplan con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas. Sin embargo somos conscientes que los resultados o logros no solo dependen de las competencias del personal sino de otros elementos organizacionales que mostramos en la figura 4 y que consideramos son esenciales para cumplir los objetivos y metas de la organización y por ende la satisfacción de los clientes internos y externos.

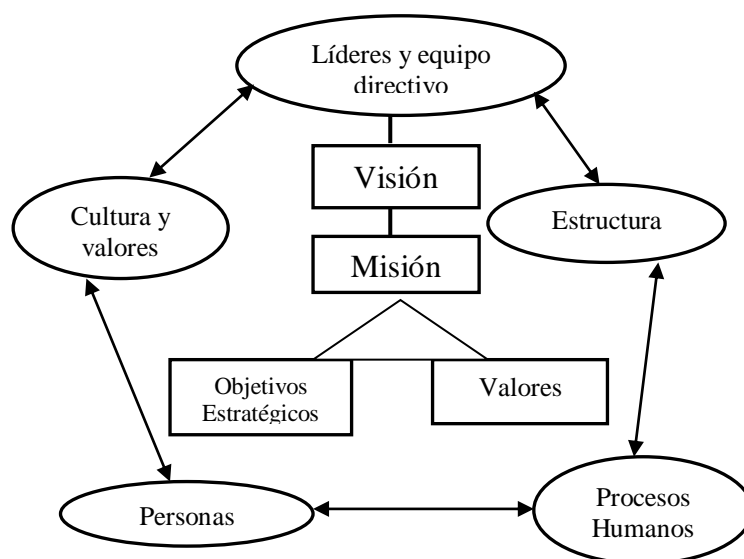


Figura 4: Integralidad de la gestión por competencias

En el modelo la base principal son las personas, pues ellos condicionaran los procesos humanos y en función a ellos se organizarán las estructuras y la cultura y valores organizacionales, son estos elementos que determinaran los líderes que dirigen cada organización o institución. Todos estos elementos interactuando van a contribuir a que se cumplan los valores, se logren los objetivos estratégicos y por consiguiente la misión y visión de la institución.

De ahí que la selección del personal juega un papel sumamente importante para que la organización pueda operar óptimamente y competir en el mercado mediante la provisión de personal idóneo. En consecuencia, es importante que la organización procure seleccionar a la persona adecuada al ambiente laboral y tipo de trabajo que realizará, diseñando e implementando un proceso adaptado a sus requerimientos y recursos disponibles.



Figura 5: Modelo de gestión basado en competencias

La Gestión del Talento Humano por Competencias se convierte en un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una organización, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y organizacionales.

Entre los aportes de este Modelo de Gestión, cabe mencionar:

1. Alinear la Gestión de Recursos Humanos con el Plan Estratégico de la institución; lo que permite flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes (mercado laboral, empresas donde laboraran los egresados, etc.).
2. Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
3. Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos de formación profesional y de servicios.
4. Mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva y un liderazgo transformador.

7. Proceso de implementación de la gestión del potencial humano administrativo basado en competencias

Este modelo proponemos instalar a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

- a. **Sensibilización.**- Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Estas reuniones se hará primeramente con la alta Dirección (Consejo Universitario y la oficina de Personal de la UNSMT).

- b. **Definición de las Competencias Genéricas de la institución.** En base al análisis de la situación del personal administrativo, de los servicios a ofertar, y a la estrategia organizacional se definirán las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas. Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer. Este trabajo de análisis y definición se realizará con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica.

- c. **Análisis de los puestos de trabajo.** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:
 - ⇒ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la institución.
 - ⇒ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos. Todo esto corresponde a la Fase 1 en nuestro modelo.

- d. **Definición del perfil de competencias requeridas.** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Implica

definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

Fase 2 en el modelo.

Será el punto de partida para:

- Programas y acciones de reclutamiento y selección.
 - Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización)
 - Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos. Fase 3.
- e. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.
- f. ¿Cuál es el objetivo de realizar evaluaciones por competencias?
- ♣ Detectar necesidades de formación, comparando el “perfil de exigencias” con el “perfil de competencias”.
 - ♣ Promociones
 - ♣ Planes salariales. Fase 4.
- g. Documentación del proceso. Elaborar el protocolo o modelo básico con todas las evidencias, así como el análisis crítico de la misma, donde se muestre sus fortalezas y debilidades. Corresponde a la Fase 5.

El modelo se explica en la Figura 6, que presentamos a continuación.

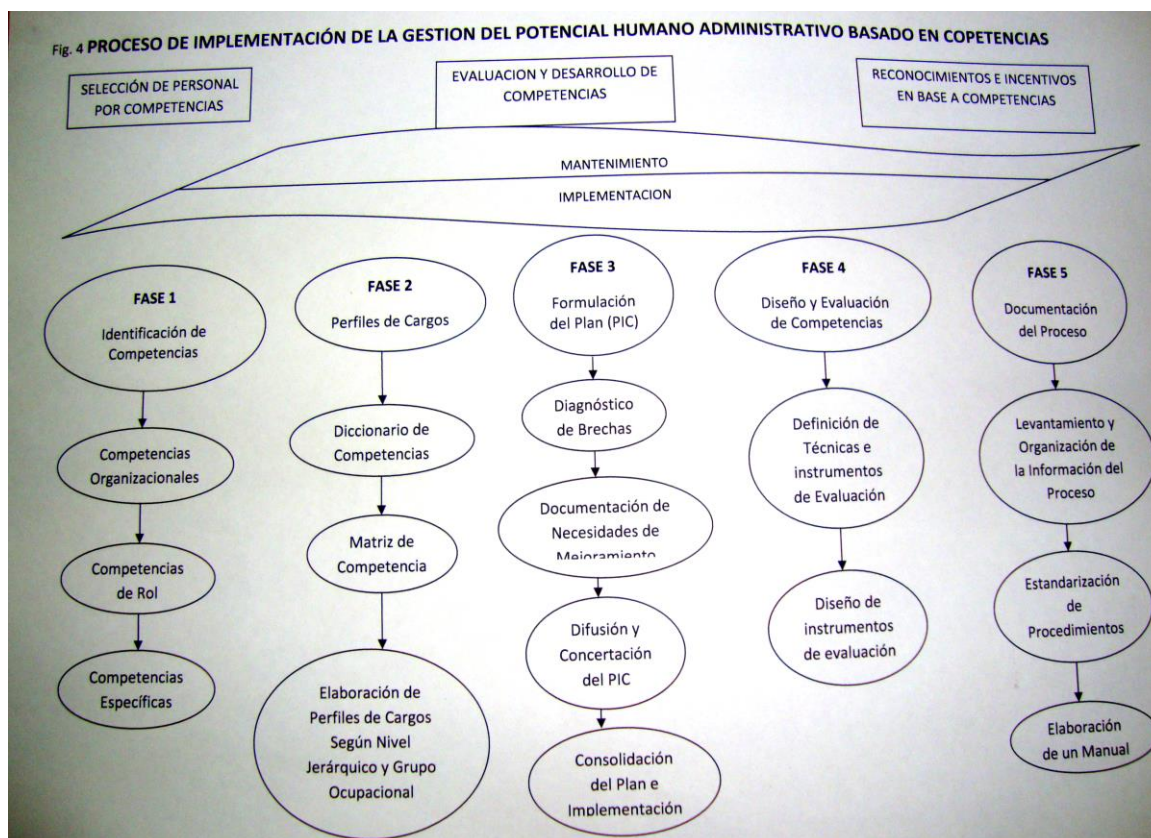


Figura 6: Proceso de implementación de la gestión del potencial humano administrativo basado en competencias.

8. Metodología para aplicar el modelo basado en competencias.

Fase 1. Identificación de competencias. En esta fase es dar una mirada a las competencias contempladas en nuestro modelo: organizacionales de rol y específicas.

En la gestión por competencias se hace necesaria que ellas estén íntimamente ligadas a los valores definidos en el plan estratégico de la organización es decir de la UNSMT, los valores son los pilares de las competencias "organizacionales o cardinales" (generales a todos los puestos de una organización) ellos se complementan con las competencias específicas, que son las propias de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo. Es en este contexto que los valores no son solo frases sino actitudes obligatorias en el quehacer de la persona dentro de la organización.

Competencias organizacionales. En el plan estratégico de la universidad se tiene consignada los siguientes valores que deben convertirse en las competencias organizacionales que debe ser evaluado en cada personal administrativo.

Excelencia Académica. Si bien es cierto el personal administrativo no interviene directamente en la formación académica, su rol y apoyo es vital para formar a los

futuros profesionales de alto nivel académico y competencia profesional. En este ítem se puede medir en qué grado el personal administrativo prioriza en su accionar el aspecto académico.

Compromiso con la Calidad. En qué grado cada uno interioriza y aplica criterios que corresponden a un compromiso con la calidad científica, académica y administrativa.

Identificación Institucional. Compromiso voluntario permanente del personal administrativo con los fines de la organización y la cultura organizacional.

Trabajo en Equipo. Capacidad de cada una de las personas para trabajar en forma conjunta con el personal docente, alumnos y egresados, como cumple las tareas de enseñar, investigar y aprender.

Libertad de Pensamiento y Expresión. Grado de tolerancia de cada uno de las personas, grado en que respeta el pluralismo ideológico tanto dentro como fuera de la UNSMT.

Rechazo a la Violencia. En qué grado es capaz de rechazar a toda forma de violencia, como intolerancia, discriminación y dependencia.

Iniciativa/Creatividad/Innovación. Capacidad de buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas con el aporte de ideas, en forma oportuna, con el fin de anticiparse a los cambios, resolver situaciones no previstas y darles valor agregado a los productos y servicios que dependen de cada personal administrativo.

Búsqueda de la Verdad. Capacidad para anteponer la verdad, ante todo, grado de coherencia entre el pensamiento y la acción.

Respeto por la Dignidad de la Persona. Capacidad para reconocer al otro como un sujeto de derechos, demostrando aprecio, valoración de sus cualidades y como persona. Valora y apoya el trabajo y estudio de las personas que trabajan con el/ella o dependen de él/ella

Honestidad y Transparencia. Coherencia de vida entre el discurso y la conducta, ser justo en cada momento.

Solidaridad. Grado en que apoya a los demás, expresión de compañerismo en forma voluntaria.

Justicia. Como demuestra ser justo en todo momento con los demás. Es el reparto equitativo de carga laboral.

Democracia. Grado de participación en la toma de decisiones, procesos que implementa para involucrar a los demás en la toma de decisiones.

Responsabilidad Social, Ambiental y Compromiso con el Desarrollo. Compromiso con el desarrollo del país, con la movilidad social, el cuidado y protección del medio ambiente y el buen uso de los recursos de la institución.

Equidad e Inclusión Social. Grado de compromiso por ver la inclusión social buscando el equilibrio entre los diferentes aspectos.

Puntualidad. Capacidad de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

Comunicación. Capacidad para poder informar, solicitar información y entrega de información de manera horizontal, canales aperturados para permitir la libertad de expresión, tolerancia y respeto a la diversidad de opinión, ideología, política, etc.

Competencias de Rol. Aquellos valores que le permiten a las personas cumplir y asumir su rol, dentro de ellos: administración de recursos, gestión, dirección, docencia, planificación, etc.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas de rol incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Competencias específicas y técnicas. - Aquellas que están asociadas con las capacidades laborales que exige cada puesto para ejercer funciones. En la universidad existen cuatro grupos ocupacionales administrativos:

- a. Directivos funcionarios, que pueden ser electos o designados, en el caso de la universidad el Rector, Vicerrectores Decanos y Jefes de Departamento son elegidos. Los otros cargos de dirección son designados es decir son cargos de confianza.
- b. Directivos de Carrera, que están ubicados desde F1 hasta F4, aquí se encuentran los profesionales directivos como contadores, economistas que pueden ocupar puesto de jefe del área de personal, tesorería, planificación, etc.
- c. Técnicos, que se ubican desde técnico A hasta técnico C, en función de la remuneración y las funciones, encontramos en este grupo a las secretarias, técnicos de contabilidad, técnicos en administración, etc.
- d. Auxiliares o de apoyo. Aquí en este grupo encontramos al personal de limpieza, jardinería, mantenimiento, choferes, etc.

El área de personal en base al diagnóstico de cada área elaborará el perfil de competencias específicas por grupo ocupacional, así tendremos un perfil de competencias en cada uno de ellos. (FASE1)

Fase 2. Diseño de los Perfiles de cargos. Usando el mapa funcional se debe de elaborar el perfil de cada cargo y clasificado por grupo ocupacional que se explicó anteriormente.

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de entrega de servicios. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Esto implica definir las funciones y tareas de cada cargo, ¿las tareas que están expresada en el qué hago?, ¿cómo lo hago?, para qué lo hago?

Las evidencias que piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y los conocimientos requeridos y necesarios.

Para ello es necesario que se defina los perfiles a través de los siguientes pasos:

- a. **Determinación de las competencias de procesos principales:** se refieren a los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de la organización. Se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental de la UNSMT. Para ello cada personal administrativo escribirá sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones y luego debe analizarse si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados, esto se puede hacer en un taller con personal administrativo y el área de gestión de personal, se debe cuidar que asistan de todos los grupos ocupacionales.

Paso 2: Definición de las competencias de los procesos principales. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias o comité de normalización. Los facilitadores y este comité a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

- b. Determinación de las competencias de los principales niveles o cargos ocupacionales:** son las competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza, o sea, es la compilación de las competencias de aquellos cargos que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc. semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de los principales grupos ocupacionales teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda. Se tomará como referencia para la agrupación, para ello se tomará como cargo los cargos ocupacionales de la UNSMT (Funcionarios, directivos de carreras, técnicos y auxiliares).

Paso 2: Definición de las competencias de los principales grupos ocupacionales. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, el cual a partir de la información recopilada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos para cada cargo.

En etapa a partir de la información recopilada y para facilitar el proceso de selección e integración al empleo, se propone la elaboración de un Perfil Genérico de Habilidades y Cualidades Personales donde se incluyen todas las posibles competencias relacionadas con los principales procesos y cargos identificados y que se deben requerir para ingresar

a la UNSMT. Y con ello se podrá elaborar la matriz de competencias por grupo ocupacional.

Los perfiles de competencias son la piedra angular del modelo de gestión por competencias. A partir de allí se definen las características requeridas para cumplir con los objetivos de cada puesto y de la organización en general.

La información que debe consignarse en la descripción del puesto es la siguiente: Nombre del puesto, datos generales, resumen del puesto o misión, funciones principales, responsabilidades asignadas, especificaciones del puesto, requisitos del puesto y perfil del candidato que ocupe ese puesto.

Fase 3. Formulación del Plan de implementación de competencias. Es mirar toda la planificación y elaborar el plan con todos sus indicadores de la manera más operativa posible.

Paso 1. Determinar el diagnóstico de brechas, es decir se empezará evaluando y mostrando la diferencia entre lo que se requiere y se tiene y esto también en función de los grupos ocupacionales. Aquí se deberá señalar a parte de las competencias necesarias, el grado de dominio requerido para cada puesto.

Paso 2. Recopilar toda la información y documentar todas las necesidades de capacitación y mejoramiento puesto por puesto, con ello se diseñará los planes de capacitación y desarrollo.

Paso 3. Difusión del plan, sesiones a nivel de todos los administrativos, diseño de materiales de difusión. El trabajador debe saber en qué circunstancias va a ser evaluado, cuales son los criterios de desempeño, así como las evidencias requeridas para cada cargo.

Paso 4. Consolidación del plan, las actividades con el cronograma, los productos que se espera alcanzar por cada cargo y luego en conjunto.

Fase 4. Diseño y evaluación de las competencias. Valorar las competencias y esto debe hacerse con el apoyo de autoevaluación y coevaluación.

Paso 1. Definición de técnicas e instrumentos de evaluación. Como se trata de evaluar competencias es decir conocimientos, habilidades y actitudes, se debe diseñar instrumentos objetivos de fácil aplicación y que midan en su integralidad al personal, partiendo de la autoevaluación y complementándose con la coevaluación.

Paso 2. Diseño de instrumentos de evaluación. Cada grupo ocupacional deberá contar con por lo menos dos instrumentos de evaluación para cada personal y esto después de ser validado se aplicará. Se deberá consignar las evidencias requeridas para cada cargo y las evidencias deben ser de conocimiento, producto y desempeño. Es decir hay que tomar en cuenta los criterios de desempeño, el rango de aplicación y las evidencias requeridas.

Fase 5. Documentación del Proceso. Para convertirse en un programa completo es necesario que se organice toda la información en forma completa detalle por detalle y con los procesos operativos de cada fase.

Paso 1. Se levantará toda la información necesaria, desde la percepción de los propios trabajadores hasta la percepción de los clientes internos y externos.

Paso 2. Se estandarizarán los procedimientos para cada caso, para finalmente.

Paso 3. Elaborar un manual de gestión de potencial en el que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones y gratificaciones, planes de carrera estén claramente expuestos, fundamentados y consolidados en un documento tipo protocolo.

En conclusión somos conscientes de la importancia del recurso humano administrativo y de su calificación, y esto aún se incrementa más si consideramos que la tendencia del trabajo a mediano y largo plazo es más intensivo en el uso del conocimiento, pues hablar de competente implica cada día ser más creativos e innovadores para posicionarse adecuadamente en el mercado; como vemos el modelo planteado está explicitado, descrito paso a paso de tal manera que facilite su aplicación, sólo que su aplicación y el manejo del recurso humano en base a competencias, implica la decisión y respaldo pleno de las autoridades en conjunto de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaguer, M. (2014). Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. Empresa agropecuaria Batalla de Guisa. Pp. 8. Cuba. Recuperado 28.03.18 6:35 am. de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>
- Alvarez , K., & Corac, K. (2015). Marketing Relacional y calidad del Servicio Educativo en la Institución Privada “JESÚS ES MI REY” - Villa el Salvador - 2014. (Tesis de la Universidad Autónoma del Perú). Recuperado de [http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/132/1/ALVA REZ-CORAC.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/132/1/ALVA%20REZ-CORAC.pdf)
- Alpízar, R. (2014). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos. Dra. Nora Arechavaleta Guartón, tutor. -- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 2004.-207p. Cuba. Recuperado 31.03.18 1:20 am. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1221/indice.htm>
- Ampuero, E. (2010). “Proyecto estratégico para el perfeccionamiento de la gestión de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad Nacional de San Martín-T”. Programa de doctorado en gestión universitaria. Tesis para optar el grado académico de doctor en gestión universitaria. Recuperado 31.03.18 9:44 am <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/343/3/Evangelina%20Ampuero%20Fern%C3%A1ndez.pdf>
- Becerra, M., Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología. Carrera de Psicología. Memoria para optar al título de Psicólogo. Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa. Santiago de Chile. Recuperado 31.03.18 12:09 am. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Buendía, L. (2012). Dinámica de crecimiento, distribución de la renta y movimiento obrero: el estado de bienestar sueco en una perspectiva de largo plazo. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Aplicada I (Economía Internacional y Desarrollo).

- Memoria para optar al grado de doctor. ISBN: 978-84-695-3480-9. Madrid España. Recuperado 02.04.18 5:47 am. <http://eprints.ucm.es/14579/1/T33555.pdf>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. Suma de negocios. Vol. 4 n° 1, julio de 2013, 109-119. Bogotá Colombia. Recuperado 30.03.18 9:25 pm. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PQVWoxQVu2wJ:publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/download/1508/872+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Cruz, R. (2013). La Importancia de los Recursos Humanos. Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales. Madrid España. Recuperado 30.03.18 12:12 am. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Cuesta, A. (2011). Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital. Organización de la producción y del trabajo. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana Cuba. Recuperado 01.04.18 10:42 pm. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bouIWgcy13QJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786597.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Cuesta, A. (2000). Gestión de Competencias. Monografía. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). Pág. 5. Habana Cuba. Recuperado 02.04.18 6:30 am. <https://edoc.site/librogestion-de-competencias-pdf-free.html>
- Chiavenato, I. (2002). Nuevos desafíos de la gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Pp 3-4. Brasil. Recuperado 29.03.18 10:59 am. <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dios, R., Hernández, A., Ramírez, Y., Serrano, O., Sosa, A., Díaz, J. (2011). Sistemas. República Bolivariana de Venezuela. Ministerio del poder popular para la educación superior. Universidad Politécnica Territorial de los Llanos. Plan Nacional de formación. Área: informática núcleo – calabozo. Venezuela. Recuperado 01.04.18 9:42 pm. <http://www.monografias.com/trabajos87/sistemas-general/sistemas-general.shtml>

- De la Fuente, D., Fernández, I., García, N. (2006). Administración de Empresas en Ingeniería. Textos universitarios ediuno. Ediciones de la Universidad de Oviedo. Libro Electrónico. Pp. 177. España. Recuperado 29.03.18 9:19 am. <https://books.google.com.pe/books?id=ablfgZihSu0C&pg=PA177&dq=eI+Saber+Hacer+fue+m%C3%A1s+importante+en+t%C3%A9rminos+econ%C3%B3micos+y+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPgPeF25HaAhWMyIMKHZIKBikQ6AEILDAB#v=onepage&q=eI%20Saber%20Hacer%20fue%20m%C3%A1s%20importante%20en%20t%C3%A9rminos%20econ%C3%B3micos%20y%20sociales&f=false>
- D' La Hoz K. (2014). Gestión Estratégica. Publicado el 29 de mar. de 2014. Presentación electrónica. Pág. 2. Recuperado 01.04.18 10:29 pm. <https://es.slideshare.net/richarddelahoz1/diapositivas-gestion-estrategica-32899496>
- Espinoza, N. (2000). Gerencia Universitaria. Consideraciones para una nueva administración universitaria. Publicación 2000. ISBN: 9972-716-04-x. Lima Perú. Recuperado 30.03.18 8:53 pm. <http://nospinozah.blogspot.pe/2009/05/publicaciones.html>
- Estay, C., Marchant, L. Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. Artículo. Pág. 95. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ciencias Sociales en conjunto Escuela de Ingeniería y Escuela de Negocios. Viña del Mar Chile. 2005. Recuperado 31.03.18 9:15 am. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>
- Ferriol, F., Almuiñas, J. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Pág. 19. Universidad de La Habana. Recuperado 01.04.18. 10:14 pm. <http://beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1049&type=pdf&id=1049&db=1>
- Fernández, N. (2008). Las políticas y la administración universitaria en américa latina y argentina: principales problemas y desafíos. SAECE; UNTREF, Argentina. Recuperado 30.03.18 10:15 pm. http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/361.pdf
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., Soto, H. (2014). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. Universidad de La Habana. Escuela de Psicología. Rev. Electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica. 10 (2): 19-

- 37, 2015 / ISSN: 1659-2107. Pp. 3. Habana Cuba. Recuperado 02.04.18 5:57 pm.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NwL2JyoP19gJ:https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/download/20676/21578+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Franco, Y. (2017). Satisfacción de Estudiantes Frente al Servicio de Formación Profesional en la Facultad de Educación. (Tesis de la Universidad Nacional del Centro Perú). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3450/Franco%20Cuicapusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, Y., Reyes, L. (2008). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. Monografias.com S.A. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Pág. 2. Recuperado 02.04.18 6:16 am. <http://www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml>
- Guardiola, R., Hernández, D. (2000). Algunas experiencias sobre la utilización de los valores compartidos en la gestión de los recursos humanos en el ISMMM. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Pp. 38. Cuba. Recuperado 31.03.18 8:10 pm. <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2004/9/488040905.pdf>
- Hernández, H., De Miguel, M. (1995). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. Universidad de Holguín. Pp. 1. Cuba. Recuperado 29.03.18 10:00 am. <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion2.shtml>
- Hernández, V. (2008). La formación en administración universitaria. Dirección general del servicio civil. Revista de Servicio Civil. N° 23. ISSN 1409-2123. Pp. 151. San José Costa Rica. Recuperado 30.03.18 1:07 pm. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan037102.pdf>
- Ibarra, M., & González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. Contaduría y administración, (231), 33-52. Recuperado en 30 de marzo de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.

- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002). Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. 2002, julio 29. Publicación electrónica. Lima Perú. Recuperado 29.03.18 4:56 am. <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>
- Mora, D., Reyes, C., Rodríguez, A. (2013). Importancia del capital humano y el desarrollo de las competencias laborales sobre la competitividad en la cooperativa Starcoop Cta. Tesis obtener el grado de: Administrador de Empresas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Pp. 12, 20, 23,30-32. Bogotá Colombia. Recuperado 28.03.18 6:59 am. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1249/1/1123510214.pdf>
- Morreno, R. (1992). Gary Becker gana el Nobel de Economía por sus trabajos sobre la conducta humana. Economía. Estocolmo. Recuperado 01.04.18 11:00 pm. https://elpais.com/diario/1992/10/14/economia/719017206_850215.html
- Preciado, A. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz. S.A. ISBN 986-20-0343-1. Pp. 7-8, 13-14, 19. México D.F. Recuperado 28.03.18 6:46 am. https://books.google.com.pe/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA13&dq=La+reglamentaci%C3%B3n+de+este+tipo+de+trabajo+se++remonta++hacia+el+a%C3%B1o+1700+A.C.,+cuando+tales+reglas+y+procedimientos+fueron+incluidos+en+el+C%C3%B3digo++++de+Hammurabi&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy_JXV947aAhWDPN8KHZV2C0oQ6AEIJjAA#v=onepage&q=La%20reglamentaci%C3%B3n%20de%20este%20tipo%20de%20trabajo%20se%20remonta%20hacia%20el%20a%C3%B1o%201700%A.C.%20cuando%20tales%20reglas%20y%20procedimientos%20fueron%20incluidos%20en%20el%20C%C3%B3digo%20de%20Hammurabi&f=false
- Quintero, O. (2010). Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos. Monografías.com. S.A. Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos. Recuperado 30.03.18 1:27 pm. <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>
- Rodríguez, A. (2015). Historia: La crisis del petróleo de 1973. Director Comercial. Empleos Petroleros.Com. Noviembre 2015. México. Recuperado 30.03.18 11:39 pm. <https://empleospetroleros.org/2012/11/15/historia-la-crisis-del-petroleo-de-1973/>

- Tello, R. (2015). Satisfacción Estudiantil y Calidad Educativa en las Universidades del Consejo Regional del Centro. (Tesis de la Universidad Nacional del centro del Perú). Recuperado de http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/279/TEDU_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- UNSM-T. (2016). Estatuto de la UNSM-T. Aprobado con Resolución N° 005-2016-UNSM/AU-R/NLU del 15 Febrero de 2016. Tarapoto Perú. Recuperado 30.03.18 10:30 pm. <https://drive.google.com/file/d/1iYqTbIkW5w07zOMG001nJie1N6dT8jzI/view>
- UNSM-T. (2017). Reglamento General de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. Aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 113-2017-UNSM/CU-R/NLU de fecha 06 de marzo del 2017. San Martín Perú. Recuperado 01.04.18 3:39 pm. <https://drive.google.com/file/d/1QwKyWlbQhEuIBAo0wVw1Xdme5kcU8T3z/view>
- Valcárcel, N. (2008). Modelación y modelos en las ciencias. Presentación. Pág. 4. Definición de Carlos Álvarez de Zayas 1996. Recuperado 01.04.18 9:09 pm. <http://instituciones.sld.cu/cedas/files/2015/03/MODELACION-Y-MODELOS.pdf>
- Valle, R. (2007). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Pp. 3-4. Recuperado 29.03.18 10:18 am. http://www.academia.edu/33208211/LA_GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS_HUMANOS_Ram%C3%B3n_Valle_Cabrera

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta al personal directivo de la UNSM-T

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

Estudio: “Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T - 2018”.

Encuesta al personal directivo de la UNSM-T

Estimado compañero de trabajo,

La siguiente encuesta forma parte de un estudio para tesis doctoral, que busca apoyar en el mejoramiento de vuestro desempeño, por ello necesitamos conocer sobre sus competencias en el desempeño de la labor que realiza.

Solicitud a Ud. responder con la mayor sinceridad en sus respuesta.

Por favor evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- N : Nunca (0)
 CN : Casi nunca (1)
 P : Poco (2)
 AV : Algunas veces (3)
 F : Frecuentemente (4)

Competencias del Cargo	N	CN	P	AV	F
	0	1	2	3	4
1. COMUNICACIÓN					
a) ¿Se comunica fácilmente con su personal?					
b) Escuchar los criterios es su equipo es una labor ...					
c) ¿La comunicación escrita para su personal es entendida fácilmente?					
2. DIAGNÓSTICO					
a) ¿Se esfuerza por reconocer lo esencial de un hecho?					
b) ¿Evalúa el desarrollo alcanzado por su personal?					
c) ¿Se preocupa en realizar diagnósticos para determinar pronósticos en					

la realización de sus labores?					
3. ORIENTACION EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS					
a) ¿Se preocupa por reconocer su entorno, los recursos y capacidades de su personal?					
b) Motiva a su personal para que se desarrolle					
c) Se interesa porque su personal tengan diferentes vías de capacitación y autoaprendizaje					
d) ¿Analiza y comunica las experiencias positivas?					
4. GESTIÓN DEL PROCESO					
a) ¿Identifica, reconoce y define problemas?					
b) ¿Establece prioridades en su trabajo?					
c) ¿Evalúa resultados?					
d) ¿Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas así como designa a sus responsables?					
e) ¿Hace participar en forma activa a su personal en el cumplimiento de los indicadores establecidos?					
5. PROYECCION ESTRATEGICA					
a) ¿Tiene clara la misión social que le corresponde?					
b) ¿Acepta riesgos y cambios?					
c) ¿Genera estrategias para solucionar los problemas?					
d) Es capaz de transformar ideas en aplicaciones practicas					
6. DIDACTICA					
a) ¿Posee habilidad para planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades?					
b) ¿Domina los componentes de la gestión administrativa?					
c) ¿Conoce como relacionar los componentes de manera creativa?					
7. INVESTIGATIVA					
a) ¿Posee perspectiva de análisis científico y la aplica al proceso de gestión administrativa?					
b) ¿Conoce la lógica de su ciencia y la aplica a la solución de problemas?					
c) ¿Accede a las vías más actualizadas de información TICs?					
d) ¿Constantemente se está retroalimentando?					
e) ¿Maneja datos e información relevantes propios de su área?					
8. LABOR EN EQUIPO					
a) ¿Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas?					

b) ¿Es flexible en sus criterios sin hacer concesiones de principio?					
c) ¿Comparte los retos con sus trabajadores?					
d) ¿Promueve la dirección participativa y la comprensión interpersonal?					
e) ¿Acepta aportes y preguntas?					
9. EFECTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES					
a) ¿Identifica el problema?					
b) ¿Analiza el problema?					
c) ¿Busca soluciones alternativas?					
d) ¿Selecciona alternativas?					
e) ¿Organiza la ejecución?					
f) ¿Controla y evalúa la toma de decisiones?					
g) ¿Escucha criterios antes de tomar decisiones?					
h) ¿Es consecuente con las decisiones que toma?					

¡Muchas gracias!

Anexo N° 2: Encuesta al Personal de Apoyo del Sistema Directivo de la UNSM-T

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO ESCUELA DE POSGRADO UNIDAD DE POSGRADO

Estudio: “Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T - 2018”.

Encuesta al Personal de Apoyo del Sistema Directivo de la UNSM-T

La presente encuesta forma parte de un estudio de tesis doctoral; que busca apoyar en el mejoramiento de vuestro desempeño, por ello necesitamos conocer sobre sus competencias en el desempeño de la labor que realiza.

Solicitud a Ud. responder con la mayor sinceridad en sus respuesta.

I. Responder:

1. Años de experiencia en el cargo:
2. Área de trabajo:.....
3. Enumere algunas de las funciones que desarrolla en su cargo

4. ¿El personal se comunica fácilmente con los Directivos? Si__ No__
5. ¿El personal entiende perfectamente las comunicaciones escritas de sus directivos?
Si__ No__
6. ¿Es Ud. evaluado periódicamente en su desarrollo? Si__ No__
¿Porqué?.....
.....
7. ¿Tiene reuniones de capacitación y/o autoaprendizaje? Si__ No__

¿Porqué?.....

8. ¿Conoce Ud. los logros obtenidos por su institución? Si__ No__

Menciones algunos:

9. ¿Conoce Ud. los convenios con otras instituciones estatales o privadas?

Si__ No__

Menciones algunos:

10. ¿Participan en forma activa en el cumplimiento de los indicadores establecidos?

Si__ No__

¿Porqué?.....

11. ¿Participan en el análisis de los problemas y el planteamiento de soluciones?

Si__ No__

¿Porqué?.....

12. ¿Aplican estrategias para resolver problemas? Si__ No__

¿Porqué?.....

II. Marcar:

1. ¿El trato de los directivos con Ustedes es?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Indiferente

- d) Regular
 - e) Malo
2. ¿Sus opiniones son escuchadas por sus directivos?
- a) Muy frecuentes
 - b) Frecuente
 - c) Pocas veces
 - d) Algunas veces
 - e) Nunca
3. ¿Se trabaja en equipo en su área?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Pocas veces
 - d) Algunas veces
 - e) Nunca
4. ¿Considera las necesidades e interés de sus superiores y usuarios en el desenvolvimiento de su trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Pocas veces
 - d) Algunas veces
 - e) Nunca

¡Muchas gracias!

Anexo N° 3: Encuesta de satisfacción del usuario interno y externo UNSM-T

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO

Estudio: “Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T - 2018”.

Encuesta de satisfacción del usuario interno (Docente) y externo (Público en general)
UNSM-T

Señores usuarios la presente encuesta está dirigida a mejorar la gestión administrativa, y la atención que brinda el personal administrativo de forma directa al personal docente y público en general.

Solicitud a Ud. responder con la mayor sinceridad en sus respuesta.

1. Local: 2. Fecha:.....
 3. Condición del usuario: Docente () Publico General ()
 4. Sexo: Femenino () Masculino () 5. Edad:.....

I. Marcar:

1. ¿Los ambientes están limpios? Si__ No__
 2. ¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?
 < 10 min. () 10 a 30 min. () 21 a 30 min. () 31 a 60 min. ()
 > 60 min. ()
 3. ¿El personal administrativo atendió sus inquietudes?
 Totalmente () Parcialmente () No escucho ni atendió ()
 4. ¿La explicación que le brindó el personal administrativo sobre su problema fue?
 Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima ()
 5. ¿El personal le inspiró confianza durante su visita? Si__ No__
 6. ¿La apariencia física e higiene de los trabajadores administrativos es?
 Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima ()

7. ¿La aparición física e higiene de los trabajadores administrativos es?

Totalmente () Parcialmente () Nada ()

8. Se solucionaron los problemas presentados Si__ No__

9. ¿Conoce los logros de la UNSM-T? Si__ No__

Menciones algunos:

10. ¿Estas satisfecho con la labor de la UNSM-T? Si__ No__

¿Por qué? _____

11. ¿Califica la atención recibida?

Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima ()

Especifique la razón principal

12. Califique el trato del siguiente personal.

Personal	No tuvo contacto	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	0	1	2	3	4	5
Informes						
Caja						
Secretarias						
Jefe de área o director de oficina						
Director de departamento						
Directora de escuela						
Decano (a)						
Vicerrector						
Rector						

¡Muchas gracias!

Anexo N° 4: Encuesta de Opinión del Estudiante de la UNSM-T

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

Estudio: Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM-T - 2018”..

Encuesta de Opinión del Estudiante de la UNSM-T

Señores estudiantes la presente encuesta tiene como finalidad recoger información que servirá de base para mejorar el desempeño del personal administrativo. .

Solicitud a Ud. responder con la mayor sinceridad en sus respuesta.

Preguntas	Nunca	Algunas veces	Pocas Veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
¿Al realizar un trámite administrativo le resuelven su problema oportunamente?					
¿Recibe un buen trato por el personal del sistema administrativo?					
¿Sus directivos escuchan sus problemas educativos y tratan de solucionarlos?					
¿Ves reflejados los valores en sus directivos?					
¿Sientes que se cumple la normatividad y el orden en tu facultad?					
¿El personal administrativo de apoyo le brinda calidez y respeto?					

¿Qué desearías con prioridad, que cambie en forma positiva?

¡Muchas gracias!

Anexo N° 5: Ficha de Validación de Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y Nombre del Experto	Institución donde labora	Grado	Autor(es) del Instrumento
Titulo: Instrumento:			

INSTRUCCIONES: Lee cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con Honestidad y Humildad según la evaluación. Así mismo su observación.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1-Muy poco	2- Poco	3-Regular	4- Aceptable	5- Muy aceptable
------------	---------	-----------	--------------	---------------------

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas					

	observables					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos científicos					
COHERENCIA	Entre los índice, indicadores y las dimensiones					
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico					
OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					

III. OPINION DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE EVALUACIÓN:

Tarapoto ____ de _____ del 2018

Firma _____

DNI: _____

Anexo N° 6: Ficha de Validación del modelo o propuesta

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE UN SISTEMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA UNA GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE

Estimado experto(a):

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el Modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de directivos y trabajadores administrativos universitarios.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del modelo de “**MODELO DE UN SISTEMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA UNA GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE**”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					
2	Importancia de los componentes					
3	Fundamentación de cada componente					
4	Argumentos de la organización					
5	Relevancia del componente teórico					
6	Coherencia entre los componentes					
7	Importancia de la normatividad					
8	Importancia de los contenidos					

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Fecha: / /

.....
Sello, firma, DNI

Anexo N° 7: Escala de confiabilidad Alfa de Cronbach

- Encuesta de desempeño directivos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	33

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	3,50	,837	6
VAR00002	3,50	,837	6
VAR00003	3,67	,516	6
VAR00055	3,33	1,211	6
VAR00056	3,17	1,169	6
VAR00057	2,83	,983	6
VAR00058	3,17	,408	6
VAR00059	3,83	,408	6
VAR00060	4,00	,000	6
VAR00061	3,50	,548	6
VAR00062	3,83	,408	6
VAR00063	3,83	,408	6
VAR00064	3,00	1,549	6
VAR00065	2,67	1,211	6
VAR00066	2,83	1,472	6
VAR00067	3,00	,632	6
VAR00068	3,00	1,095	6
VAR00069	3,17	1,169	6
VAR00070	3,50	,548	6
VAR00071	3,50	,548	6
VAR00072	2,83	1,169	6
VAR00073	3,67	,516	6
VAR00074	3,67	,516	6
VAR00075	3,50	,837	6
VAR00076	3,83	,408	6
VAR00077	3,83	,408	6
VAR00078	4,00	,000	6
VAR00079	3,83	,408	6
VAR00080	3,33	1,211	6

VAR00081	3,67	,516	6
VAR00082	3,33	,816	6
VAR00083	3,67	,516	6
VAR00084	3,83	,408	6

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
VAR00001	110,33	239,067	,232	,940
VAR00002	110,33	239,067	,232	,940
VAR00003	110,17	242,167	,207	,940
VAR00055	110,50	212,300	,907	,933
VAR00056	110,67	216,667	,806	,934
VAR00057	111,00	220,400	,836	,934
VAR00058	110,67	255,867	-,786	,944
VAR00059	110,00	240,800	,379	,939
VAR00060	109,83	245,767	,000	,940
VAR00061	110,33	246,667	-,070	,942
VAR00062	110,00	240,800	,379	,939
VAR00063	110,00	240,800	,379	,939
VAR00064	110,83	204,567	,876	,934
VAR00065	111,17	212,567	,899	,933
VAR00066	111,00	207,200	,859	,934
VAR00067	110,83	229,767	,814	,935
VAR00068	110,83	216,167	,882	,933
VAR00069	110,67	213,467	,906	,933
VAR00070	110,33	232,267	,791	,936
VAR00071	110,33	248,667	-,185	,942
VAR00072	111,00	219,200	,728	,935
VAR00073	110,17	230,967	,926	,935
VAR00074	110,17	245,367	,008	,941
VAR00075	110,33	226,267	,747	,935
VAR00076	110,00	240,800	,379	,939
VAR00077	110,00	236,000	,765	,937
VAR00078	109,83	245,767	,000	,940
VAR00079	110,00	236,000	,765	,937
VAR00080	110,50	220,300	,668	,936

VAR00081	110,17	230,967	,926	,935
VAR00082	110,50	224,300	,850	,934
VAR00083	110,17	238,967	,409	,939
VAR00084	110,00	240,800	,379	,939

- Encuesta de docentes

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	,60	,503	20
VAR00002	4,30	,979	20
VAR00003	2,40	,503	20
VAR00004	3,90	,553	20
VAR00005	,85	,366	20
VAR00006	4,10	,447	20
VAR00041	2,20	,410	20
VAR00042	,85	,366	20
VAR00043	,45	,510	20
VAR00044	,65	,489	20
VAR00045	3,80	,616	20
VAR00046	3,35	1,137	20
VAR00047	3,15	1,226	20
VAR00048	3,65	,933	20
VAR00049	3,35	1,268	20
VAR00050	3,30	1,302	20
VAR00051	3,70	,657	20
VAR00052	3,55	1,050	20
VAR00053	3,00	1,522	20
VAR00054	3,05	1,538	20

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
VAR00001	53,60	70,463	,297	,813
VAR00002	49,90	63,884	,536	,799
VAR00003	51,80	68,168	,578	,804
VAR00004	50,30	71,695	,131	,818
VAR00005	53,35	72,450	,102	,818
VAR00006	50,10	72,200	,108	,818
VAR00041	52,00	70,421	,382	,811
VAR00042	53,35	72,345	,119	,817
VAR00043	53,75	70,513	,286	,813
VAR00044	53,55	70,366	,319	,812
VAR00045	50,40	70,147	,261	,813
VAR00046	50,85	59,397	,715	,786
VAR00047	51,05	61,313	,542	,798
VAR00048	50,55	71,103	,079	,824
VAR00049	50,85	63,713	,390	,809
VAR00050	50,90	61,358	,499	,801
VAR00051	50,50	67,947	,447	,806
VAR00052	50,65	60,450	,715	,787
VAR00053	51,20	58,168	,549	,799
VAR00054	51,15	58,345	,532	,800

- Encuesta de evaluación del desempeño a los administrativos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,649	9

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	,81	,403	16
VAR00002	,88	,342	16
VAR00003	,38	,500	16
VAR00004	,63	,500	16

VAR00005	,44	,512	16
VAR00006	,38	,500	16
VAR00041	,38	,500	16
VAR00042	,19	,403	16
VAR00043	,25	,447	16

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
VAR00001	3,50	3,733	,385	,610
VAR00002	3,44	3,996	,281	,632
VAR00003	3,94	3,796	,231	,645
VAR00004	3,69	3,296	,523	,569
VAR00005	3,88	3,317	,491	,577
VAR00006	3,94	3,396	,461	,586
VAR00041	3,94	3,796	,231	,645
VAR00042	4,13	4,250	,050	,675
VAR00043	4,06	3,796	,287	,630

- Encuesta de evaluación de la satisfacción de los administrativos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,384	4

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	3,75	1,065	16
VAR00002	2,94	,772	16
VAR00003	3,88	1,088	16
VAR00055	3,69	1,014	16

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
VAR00001	10,50	4,267	,030	,513
VAR00002	11,31	4,096	,269	,275
VAR00003	10,38	3,317	,261	,253
VAR00055	10,56	3,329	,317	,188

- Encuesta de estudiantes

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	6

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	2,70	,877	30
VAR00002	2,93	1,015	30
VAR00003	2,83	,913	30
VAR00004	2,77	1,006	30
VAR00005	2,63	,765	30
VAR00006	3,00	1,145	30