

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR  
COMPETENCIA EN EL SISTEMA DE RECURSOS  
HUMANOS DEL MINISTERIO DE SALUD, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN  
PRESENTADO POR: MAG. CIRILO SEGOVIA SULLER**

**ASESORA DE TESIS: DRA. VICENTA IRENE TAFUR  
ANZUALDO**

**JULIO - 2019**



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Escuela de Posgrado  
Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado constituido por los señores: *dra. Maria Isabel Vezil Cornejo -*  
*Presidente, Doctores - Fernando Vezil Cornejo, Clotilde*  
*Albiza Ledtman, Fernando Huerto Canoro, Irene*  
*Tajer Anzualdo - Miembros*

el postulante al GRADO DE: *Doctor en Administración*

Don (ña) *Civita Segoria Suller*

procedió a sustentar su Trabajo de Investigación Títulado: *Cultura organizacional*  
*y Gestión por Competencia en el sistema de recursos*  
*humanos del Ministerio de Salud, 2017*

habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias.

Concluido el acto se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente *Aprobado*  
*por Unanimidad*

Y para constancia se extiende la presente Acta, en Lima, a los *17* días del mes de *Julio*  
*del 2019*

*Fernando Vezil*  
Miembro  
*[Signature]*  
Miembro



*Albiza*  
Miembro  
*J. Irene Tajer*  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A mis padres, a mi esposa e hijos, docentes, colegas y amigos;  
Ellos son el motivo de mi perseverancia y claridad de objetivo;  
Ellos son el motivo de mi ansia de aprender y reflexionar;  
Ellos son el motivo de mí deseo de filosofar sobre la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesores del doctorado de la Escuela de Posgrado de la UIGV, por haber diseñado nuestro perfil filosófico, histórico y teórico; al brindarnos todos sus conocimientos cognitivos, procedimentales y actitudinales.

A mi asesora de tesis por orientarme científicamente y efectuar las observaciones académicas, que se convirtieron en retos y oportunidades para mejorar el Informe de Investigación.

A los funcionarios y servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, quiénes me brindaron sus vivencias, sus experiencias, conocimientos e información necesaria para culminar el Informe de Investigación.

## ÍNDICE

CARÁTULA.	i
ÍNDICE.	iii
RESUMEN.	v
ABSTRACT.	vi
RESUMO.	vii
INTRODUCCIÓN.	viii

### **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

1.1 MARCO HISTÓRICO.	01
1.2 MARCO FILOSÓFICO.	36
1.3 MARCO TEÓRICO.	49
1.4 INVESTIGACIONES.	73
1.5 MARCO CONCEPTUAL.	96

### **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	105
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.	105
2.1.2 Antecedentes Teóricos.	109
2.1.3 Definición del Problema.	119
2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	120
2.2.1 Finalidad.	120
2.2.2 Objetivo General y Específicos.	122
2.2.3 Delimitación del Estudio.	123
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio.	124
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLE.	127
2.3.1 Supuestos Teóricos.	127
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas.	135
2.3.3 Variables, Dimensiones e Indicadores.	136

### **CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.**

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.	138
3.2 DISEÑO (S) UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.	139
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS.	144
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.	147

### **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	152
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	175
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	181

### **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

5.1 CONCLUSIONES.	199
5.2 RECOMENDACIONES.	200

<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	203
----------------------	-----

<b>ANEXOS.</b>	212
----------------	-----

## RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar la relación causal que existe entre la cultura organizacional y la gestión por competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. La Investigación fue aplicada. El método fue hipotético - deductivo. El enfoque fue cuantitativo: observacional, retrospectivo, transversal y analítico. El nivel de la investigación fue explicativo. El diseño de la investigación fue no experimental. La técnica empleada fue mediante la observación, encuesta y fuentes documentales. El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado y la escala Likert. La población en estudio fue de ciento treinta servidores del sistema recursos humanos del Ministerio de Salud; de la cual se extrajo una muestra probabilística de noventa y siete servidores.

El instrumento fue evaluado por el juicio de jueces expertos para darle validez de contenido; se aplicó el coeficiente de correlación para darle validez de criterio; y, se operacionalizó las variables para darle validez de constructo. La relación de causalidad de las variables fue sometida al Análisis Factorial Confirmatorio. La contrastación de hipótesis demostró que la cultura organizacional influye positivamente en la gestión por competencia en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, gestión por competencias, gestión pública, cambio organizacional y administración de recursos humanos.

## ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the causal relationship that exists between the organizational culture and management by competencies in the human resources system of the Ministry of Health. The investigation was applied. The method was hypothetical - deductive. The approach was quantitative: observational, retrospective, cross-sectional and analytical. The level of the investigation was explanatory. The design of the research was non-experimental. The technique used was through observation, survey and documentary sources. The instrument used was a structured questionnaire and the Likert scale. The population under study was one hundred and thirty servants of the human resources system of the Ministry of Health; from which a probabilistic sample of ninety-seven servers was extracted.

The instrument was evaluated through the judgment of expert judges to give it content validity; the correlation coefficient was applied to give it criterion validity; and, the variables were operationalized to give construct validity. The causality relationship of the variables was submitted to the Confirmatory Factor Analysis. The test of the hypothesis showed that the organizational culture positively influences management by competition in the human resources system of the Ministry of Health.

**Key words:** Organizational culture, management by competencies, public management, organizational change and human resources administration.



## RESUMO

O objetivo da pesquisa foi determinar a relação causal existente entre a cultura organizacional e a gestão por competências no sistema de recursos humanos do Ministério da Saúde. A investigação foi aplicada. O método era hipotético - dedutivo. A abordagem foi quantitativa: observacional, retrospectiva, transversal e analítica. O nível da investigação foi explicativo. O desenho da pesquisa foi não experimental. A técnica utilizada foi através de observação, levantamento e fontes documentais. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e a escala Likert. A população em estudo era de cento e trinta servidores do sistema de recursos humanos do Ministério da Saúde; do qual uma amostra probabilística de noventa e sete servidores foi extraída.

O instrumento foi avaliado por meio do julgamento de juízes especialistas para dar validade ao conteúdo; o coeficiente de correlação foi aplicado para conferir validade de critério; e, as variáveis foram operacionalizadas para dar validade de construto. A relação de causalidade das variáveis foi submetida à Análise Fatorial Confirmatória. O teste da hipótese mostrou que a cultura organizacional influencia positivamente a gestão por competência no sistema de recursos humanos do Ministério da Saúde.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Gestão por Competências, Gestão Pública, Mudança Organizacional e Administração de Recursos Humanos.

## INTRODUCCIÓN

En enero del 2002, mediante Ley N° 27658, se inicia un proceso de modernización de la gestión del Estado, como parte de un proceso que mejore la calidad de la gestión de los servicios públicos y la adecuación de la administración pública a los nuevos retos del Siglo XXI. En un escenario de estas características, la cultura de una organización adquiere una importancia estratégica, en la medida que el proceso de modernización no solo requiere de un cambio en la infraestructura física (mobiliarios, equipos y tecnología); y, la estructura organizativa (documentos de gestión, perfiles de puesto, métodos de trabajo, flujo de información, procesos y procedimientos) que genere un nuevo comportamiento en los funcionarios y servidores. Se requiere, un cambio en la cultura (nuevos valores, creencias, filosofía y suposiciones básicas) de los funcionarios y servidores públicos, protagonistas del proceso de modernización al interior de la administración pública en el Perú.

En febrero del 2013, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Luego de once años, queda en evidencia, que el cambio en los activos tangibles (mobiliarios, equipos, tecnologías y patrones de comportamiento), si bien necesarios, es insuficiente para lograr un cambio significativo en la administración pública. Se requiere, profundizar un cambio en los activos intangibles (valores, creencias, filosofía y suposiciones básicas), que forman parte de la cultura organizacional de los funcionarios y servidores de la Administración Pública. Si bien, la expedición de una Ley o Decreto supremo, generan nuevas reglas de juego y oportunidades de cambio en el marco jurídico de la Administración Pública. Es insuficiente, si los funcionarios que toman las decisiones, no están convencidos ni trabajan de manera sostenida en el proceso de modernización iniciado; y, si no construyen una nueva cultura organizacional en la mente de los funcionarios y servidores públicos.

En julio del 2013, se expide la Ley N° 30057, que establece el régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas; y se establece el sistema administrativo de gestión de recursos humanos que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil. En este

escenario ¿Cómo desarrollar una sólida cultura en la organización pública para que este a la altura de los retos del siglo XXI? ¿Cómo cambiar la cultura de los funcionarios y servidores a fin de que asuman el compromiso de adecuar la organización a los avances científicos y tecnológicos que ocurren en la sociedad? ¿Cómo adecuar la organización pública al entorno cambiante que lo rodea? Al respecto, un servidor cree que la cultura que actualmente posee le garantiza la supervivencia y estabilidad laboral en el futuro. No acepta la necesidad del cambio por temor a perder su puesto de trabajo, su identidad o pertenencia a la organización. Pese a que el cambio es necesario para la supervivencia y el desarrollo de una organización; genera una sensación de amenaza real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad laboral, que provocan alarmas y se agravan por la insuficiente comunicación de la organización pública a los servidores.

En agosto del 2013, se expide la Ley N° 30073, que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud. ¿Es posible implementar un modelo de gestión por competencia, sin necesidad de modificar la cultura en una organización? ¿De qué manera la cultura organizacional influye en la gestión por competencias en el sistema administrativo del Ministerio de Salud? ¿Qué hacer para facilitar el cambio de cultura en los funcionarios y servidores? ¿Cómo orientar el cambio de la cultura organizacional que haga posible la implementación de un modelo de gestión por competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud? Es necesario entender que la cultura organizacional se ubican en dos niveles: a) Un nivel intangible: donde se ubican las suposiciones básicas, la filosofía, los valores y las creencias que tienen que ver con la identidad profunda de cada persona o servidor público; y, b) Un nivel tangible: que tiene que ver con los patrones de comportamiento; los aprendizajes cognitivos, procedimentales y actitudinales; los procesos y procedimientos para hacer las cosas; y, los aspectos físicos, materiales, instrumentales, tecnológicos y el ambiente laboral.

Los funcionarios y servidores, forman el capital humano más importante de la organización pública, por lo tanto, su desarrollo formativo y la mejora de su desempeño es un aspecto primordial. En esa orientación, la competencia del funcionario y servidor, es el conjunto de saberes cognitivos, procedimentales y

actitudinales que poseen, y que se manifiesta en las actividades que realizan para resolver problemas o tomar la decisión desde el puesto de trabajo asignado. Por tales razones, la organización pública debe implementar un modelo de gestión por competencias, precisando las competencias transversales básicas que deben poseer un funcionario y servidor; y, al mismo tiempo, desarrollar las acciones formativas de los servidores y contratar personas que posean el talento que la organización pública requiere. En ese orden, se aprecia la importancia del sistema de recursos humanos en la gestión de la cultura organizacional y el desarrollo de competencias en los servidores; que se constituyen en el capital intelectual de la organización pública.

En el Capítulo I se aborda los fundamentos teóricos donde se desarrolla el marco histórico, el marco filosófico, el marco teórico, las investigaciones y el marco conceptual. En el Capítulo II se formula el planteamiento del problema que describe la realidad problemática, los antecedentes teóricos y la definición del problema. En la finalidad y objetivos de la Investigación se desarrolla la finalidad, el objetivo general y específico, la delimitación de la investigación, así como la justificación e importancia del estudio realizado; en la Hipótesis y Variables se desarrolla los supuestos teóricos, la hipótesis principal y específica, las variables, dimensiones e indicadores. En el Capítulo III se desarrolla el Método, Técnica e Instrumentos donde se establece la población y muestra, el diseño utilizado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de los datos. En el Capítulo IV se elabora la presentación y análisis de los resultados donde se presentan los resultados, asociación, contrastación, análisis factorial confirmatorio y la discusión de resultados. En el Capítulo V se elaboran las conclusiones y recomendaciones a la que se llega con el trabajo de investigación. Finalmente, se concluye con la bibliografía y los anexos.

# CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

## 1.1 MARCO HISTÓRICO

A partir de un antepasado parecido al mono y como resultado de un largo proceso histórico de desarrollo, el hombre evolucionó hasta lo que es el día de hoy. En este histórico proceso de desarrollo del hombre, jugó un papel importante el trabajo y la producción de los instrumentos de trabajo, tanto en la constitución físico - biológica del ser humano como en el desarrollo de las organizaciones y la sociedad. En ese orden de ideas, el trabajo productivo del hombre se constituyó en la fuente de riqueza para proveerse de los insumos y materiales que requería para convertirlo en un bien o servicio que satisfaga sus necesidades primordiales. En esa orientación, Engels F. (1876, p. 33)<sup>1</sup> precisó que el trabajo *“Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre”*.

De igual manera, como resultado del largo proceso de evolución histórica del trabajo y las formas de organizar el trabajo, los seres humanos acumularon diferentes vivencias, experiencias y conocimientos que les permitió sobrevivir y reproducir la especie humana en medio de una agresiva naturaleza; es decir, la cultura creada y aprendida por los seres humanos fue acumulándose y transmitiendo de generación en generación. Es en ese orden de ideas, Engels F. (1876, p. 34)<sup>2</sup> explica que *“El desarrollo del trabajo, al multiplicar los casos de ayuda mutua y de actividad conjunta, y al mostrar así las ventajas de ésta actividad conjunta para cada individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar aún más a los miembros de la sociedad”*. Gracias a la ayuda mutua y la actividad colectiva, los hombres aprendieron a realizar operaciones en grupos, cada vez más complejas y complicadas, así como a formularse y alcanzar objetivos cada vez más elevados. El trabajo se diversificó y se perfeccionó de generación en generación, extendiéndose hacia el desarrollo de nuevas actividades especializadas y nuevos oficios. A la caza y ganadería se

---

<sup>1</sup> Engels Federico (1876) – El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre.

<sup>2</sup> *Ibid.*

sumó la agricultura, más tarde el hilado y la producción del tejido, luego la metalurgia, alfarería y navegación. Posteriormente, se desarrolló el comercio y los diversos oficios, luego surgieron las artes, se desarrolló la ciencia y tecnología.

Es en el prolongado proceso histórico de asociación y agrupación, como los seres humanos formaron y crearon una cultura de la organización, que se nutrió de las vivencias y experiencias a través de la historia; las mismas que fueron adquiridas y transmitidas de generación en generación, mediante el lenguaje y la actividad social colectiva de los seres humanos. Tal como lo precisa Engels F. (1876, p. 34)<sup>3</sup> que *“Los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros. La necesidad creó el órgano: la laringe poco desarrollada del mono se fue transformando, lenta pero firmemente, mediante modulaciones que producían a su vez modulaciones más perfectas, mientras los órganos de la boca aprendían poco a poco a pronunciar un sonido articulado tras otro. La comparación con los animales nos muestra que ésta explicación del origen del lenguaje a partir del trabajo y con el trabajo es la única acertada”*. En ese remoto contexto histórico, se puede afirmar que el desarrollo del hombre, se debe al trabajo productivo y la producción de los instrumentos de trabajo, que jugaron un papel decisivo en la formación de su constitución físico - biológica y en el desarrollo inicial de las formas de organización. El ser humano es el único ser vivo en la tierra que transforma la naturaleza, la domina para aprovecharse de sus bondades y así satisfacer sus necesidades primordiales. Esta es la diferencia esencial que existe entre el hombre y los otros animales, diferencia que es producto del trabajo, los instrumentos de trabajo y la organización. En consecuencia, el trabajo es la condición fundamental en la transformación del hombre, en su proceso de sobrevivencia y reproducción organizada de la especie humana.

En el proceso de evolución histórica del trabajo productivo y las formas de organización para hacerlo más productivo, los seres humanos acumularon vivencias y experiencias que lo transformaron gradualmente en conocimiento

---

<sup>3</sup> Ibid.

racional; el mismo que le permitió aprender y crear una cultura organizada de la sobrevivencia y reproducción de la especie humana. Por tales razones, se puede comprender a Engels F. (1876, p. 36)<sup>4</sup>, en el sentido que *“Gracias a la cooperación de la mano, de los órganos del lenguaje y del cerebro, no sólo en cada individuo, sino también en la sociedad, los hombres fueron aprendiendo a ejecutar operaciones cada vez más complicadas, a plantearse y a alcanzar objetivos cada vez más elevados. El trabajo mismo se diversificaba y perfeccionaba de generación en generación extendiéndose cada vez a nuevas actividades. A la caza y a la ganadería vino a sumarse la agricultura, y más tarde el hilado y el tejido, el trabajo de los metales, la alfarería y la navegación. Al lado del comercio y de los oficios aparecieron, finalmente, las artes y las ciencias; de las tribus salieron las naciones y los Estados”*. En consecuencia, la habilidad, la experiencia y el conocimiento en la producción de alimentos para satisfacer el hambre y garantizar la nutrición del cuerpo humano; y, la reproducción de la especie humana para la continuidad de la especie humana; desempeñó un papel decisivo en el grado de superioridad y dominio del hombre sobre la naturaleza y los seres vivos. El hombre es el único ser vivo que logró un dominio óptimo en la producción de alimentos y la reproducción de la especie humana. Precisamente, las grandes épocas del progreso de las sociedades, coincide con las épocas en que se desarrolló, acrecentó y extendió las fuentes de existencia para sobrevivir y reproducirse organizadamente en sociedad.

Pero, paradójicamente, los seres humanos, se han acostumbrado a explicar la evolución del trabajo productivo y las formas de organización creados por él, a partir del pensamiento racional y no a partir de la necesidad imperiosa de sobrevivir satisfaciendo sus necesidades mediante la transformación de los recursos que le proporciona la naturaleza; y, en la necesidad de garantizar la continuidad de la especie humana mediante la reproducción de la especie en una sociedad organizada. Razonamiento que Engels F. (1876)<sup>5</sup>, lo explica de la siguiente manera *“Lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El*

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.*

*hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga así a servirle, la domina. Y ésta es, en última instancia, la diferencia esencial que existe entre el hombre y los demás animales, diferencia que, una vez más, viene a ser efecto del trabajo”* (p. 37).

Es así como, en su reflexión sobre el dominio transformador que el hombre ejerce sobre la naturaleza, Engels F. (1876)<sup>6</sup> precisa que “... , los hechos nos recuerdan que nuestro dominio sobre la naturaleza no se parece en nada al dominio de un conquistador sobre el pueblo conquistado, que no es el dominio de alguien situado fuera de la naturaleza, sino que nosotros, por nuestra carne, nuestra sangre y nuestro cerebro, pertenecemos a la naturaleza, nos encontramos en su seno, y todo nuestro dominio sobre ella consiste en que, a diferencia de los demás seres, somos capaces de conocer sus leyes y de aplicarlas adecuadamente” (p. 38). Los hechos históricos ocurridos hasta el día de hoy, recuerdan que el dominio del hombre sobre la naturaleza, es el dominio del ser humano situado en medio de la naturaleza, que pertenece a la naturaleza, que se encuentra y convive en sus entrañas, y que todo nuestro dominio sobre ella solo consiste en que, a diferencia de los otros seres vivos, somos los únicos animales vivos capaces de conocer las leyes naturales y de aplicarlas para aprovecharlas en beneficio de satisfacer las necesidades primordiales de los seres humanos mediante la producción y reproducción: alimentación, vestido, vivienda, salud, educación y otros.

De tal manera, que sobre el trabajo productivo que el ser humano desarrolló para aprovechar los recursos de la naturaleza y el conocimiento de las leyes naturales que la rigen, Engels F. (1876)<sup>7</sup>, anticipándose a su tiempo reflexionó de la siguiente manera “Cada día aprendemos a comprender mejor las leyes de la naturaleza y a conocer tanto los efectos inmediatos como las consecuencias remotas de nuestra intromisión en el curso natural de su desarrollo. Sobre todo después de los grandes progresos logrados en este siglo por las Ciencias Naturales, nos hallamos en condiciones de prever, y, por tanto, de controlar cada vez mejor las remotas consecuencias naturales de

---

<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> Ibíd.



*nuestros actos en la producción, por lo menos de los más corrientes. Y cuanto más sea esto una realidad, más sentirán y comprenderán los hombres su unidad con la naturaleza, y más inconcebible será esa idea absurda y antinatural de la antítesis entre el espíritu y la materia, el hombre y la naturaleza, el alma y el cuerpo”* (p. 38). En efecto, con el desarrollo del conocimiento racional y una cultura organizada, el ser humano comprende mejor las leyes de la naturaleza, conoce sus efectos inmediatos y las consecuencias que conlleva la intromisión irracional y depredadora del hombre en el curso natural del desarrollo de la naturaleza, la ecología y el medio ambiente. Gracias al progreso de las ciencias naturales y las ciencias humanas, el hombre se halla en condiciones de prevenir y controlar las graves consecuencias naturales de los actos irresponsables en la producción de los bienes y servicios para satisfacer necesidades de poder y de lucro, por encima de las necesidades primordiales de sobrevivencia y reproducción social de la especie humana. Cuanto más entiendan los seres humanos, esta realidad natural, más comprenderá su unidad indisoluble con la tierra, el aire, el agua y el fuego; es decir, con la propia madre naturaleza.

En este orden de ideas, adquiere una importancia en el desarrollo de las sociedades organizadas lo afirmado por Engels F. (1884)<sup>8</sup> en el sentido que *“El factor decisivo en la historia es, ..., la producción y la reproducción de la vida inmediata. Pero esta producción y reproducción son de dos clases. De una parte, la producción de medios de existencia, de productos alimenticios, de ropa, de vivienda y de los instrumentos que para producir todo eso se necesitan; de otra parte, la producción del hombre mismo, la continuación de la especie”*. Agregando luego que *“El orden social en que viven los hombres en una época o en un país dados, está condicionado por esas dos especies de producción: por el grado de desarrollo del trabajo, de una parte, y de la familia, de la otra”* (p. 110). En esta prolongada historia de la evolución del ser humano, del trabajo y del desarrollo de las organizaciones por el creada, ha sido y es de suma importancia la producción de los medios de existencia (alimentos, vestidos, viviendas, seguridad, salud, educación) y de los

---

<sup>8</sup> Engels F. (1884) El Origen de la Familia, la propiedad Privada y el Estado.

instrumentos de trabajo que necesita y utiliza para producir aquello que necesita en la satisfacción de sus necesidades primordiales que garantice su sobrevivencia mediante la satisfacción de sus necesidades; y, en lograr la continuidad de la especie mediante la reproducción del ser humano. En ese orden de ideas, el desarrollo de la familia, las diversas formas de organización y la sociedad creada por el ser humano, está condicionada por el nivel de desarrollo del trabajo productivo que realizan y los instrumentos de trabajo que utilizan para producir aquello que necesitan en la satisfacción de sus necesidades de sobrevivencia y reproducción: base sobre la cual descansa el desarrollo de las familias, las organizaciones, la sociedad y el Estado.

En el proceso de evolución histórica de las formas de organización, se multiplicaron los casos de ayuda mutua y cooperación entre los grupos humanos, que puso en evidencia las ventajas de la actividad colectiva; el mismo que se fortaleció con la agrupación y asociación de los miembros en una familia, en clanes y tribus, para ir formando la incipiente sociedad organizada. En ese orden de razonamiento, Engels F. (1884)<sup>9</sup>, haciendo referencia a Morgan Lewis (1877), señala que fue el primer estudioso que trató de introducir un orden en el estudio de la prehistoria de la humanidad; el mismo que clasificó en tres principales épocas – el salvajismo, la barbarie y la civilización – ocupándose de las dos épocas primeras y del tránsito a la civilización. En su estudio, refiere que Morgan Lewis (1877), subdividió cada una de las dos primeras épocas en estadio inferior, estadio medio y estadio superior; según los progresos logrados por el ser humano en la producción de los medios de existencia para sobrevivir y reproducirse organizadamente. En consecuencia *“La habilidad en esa producción desempeña un papel decisivo en el grado de superioridad y de dominio del hombre sobre la naturaleza: el hombre es, entre todos los seres, el único que ha logrado un dominio casi absoluto de la producción de alimentos. Todas las grandes épocas del progreso de la humanidad coinciden, de manera más o menos directa, con las épocas en que se extienden las fuentes de existencia”* (p. 117).

---

<sup>9</sup> Ibid.

De igual manera, en el desarrollo histórico de la organización creada por el ser humano, se destaca el surgimiento de una organización natural, la familia, como una forma de organización destinada a garantizar la continuidad de la especie humana, de generación en generación. Que gracias a su posterior desarrollo histórico, sea por extensión, por crecimiento o por agregación de otras familias, se fueron formando nuevas y superiores formas de organización como las hordas, las gens, los clanes, las tribus, los grupos gentilicios, las urbes y las naciones. Para finalmente, en la época del desarrollo de la civilización, surge la forma de organización superior a todas las existentes en el ordenamiento social, económico, político, cultural e ideológico de una sociedad: el Estado. En el proceso histórico de asociación y agrupación, los seres humanos crearon una cultura de la organización que se nutrió de las vivencias, experiencias y conocimientos pasados, de los éxitos y fracasos; y que en el transcurso de los años se fue convirtiendo en lo que hoy día denominamos cultura organizacional; los mismos que están compuestos de insumos, instrumentos de trabajo, mobiliario, equipos, tecnología, patrones de comportamiento, valores, creencias y suposiciones básicas; y que fueron adquiridas y transmitidas de generación en generación mediante el lenguaje, las costumbres, la comunicación, la ciencia, tecnología y las relaciones sociales de producción que el ser humano creó y desarrolló en las organizaciones y en la sociedad.

En consecuencia, en la historia de la evolución de las diversas sociedades organizadas, ha sido y fue de suma importancia la producción de los medios de existencia (alimentos, ropa, vivienda, seguridad y otros) y los instrumentos de producción que necesitan para satisfacer sus necesidades primordiales, que garantice la sobrevivencia de la familia y la reproducción del ser humano para la continuidad de la especie. En ese orden de ideas, se puede establecer que el desarrollo de las sociedades y las organizaciones creadas por los seres humanos, estuvo condicionado por el grado de desarrollo del trabajo productivo y los instrumentos de producción que utilizaron para producir aquello que necesitaban para satisfacer sus necesidades de sobrevivencia y de reproducción de la especie; base real sobre la cual ha descansado el grado de desarrollo de las familias, las organizaciones, las sociedades y el Estado.

En el proceso de tránsito del salvajismo a la barbarie y de la barbarie a la civilización se desarrollaron diversos pueblos y sociedades, los mismos que se fueron ramificando y asentando en los cinco continentes. ¿Cómo explicar que al interior de los pueblos y las organizaciones existentes en dichas sociedades puedan surgir futuras naciones y luego devenir en un futuro Estado? Sobre el particular, el filósofo alemán Dilthey W. (1,883)<sup>10</sup> reflexiona de la manera siguiente *“Con esta articulación genealógica se entrelazan la acción y el destino histórico, y de este modo se forman los pueblos, centros de culturas vivas y relativamente autónomas en el contexto social de una época, sujetos del movimiento histórico. Es cierto que los pueblos tienen su base en el nexo genealógico natural, que puede reconocerse corporalmente; pero si bien los pueblos emparentados muestran afinidad de tipo corporal, su fisonomía histórica – espiritual adopta formas diferentes, cada vez más finamente ramificadas, en todos los campos de la vida popular”* (p. 72). Se puede precisar, que en la articulación genealógica, se entrelaza la acción y el destino de los seres humanos se forman los diversos pueblos; que en realidad son centros de culturas vivas y relativamente autónomas en el contexto social de cada época; y sus componentes son sujetos de un movimiento histórico determinado. Se puede decir, que los pueblos pueden tener un nexo genealógico natural que los une, y que se puede reconocer por la propia fisonomía físico – corporal de los seres humanos de dichos pueblos. Pero, si bien, existen pueblos que están emparentados y muestran cierta afinidad de tipo físico - corporal; en cambio el desarrollo de su fisonomía histórico – espiritual de dichos pueblos adoptan diversas formas como producto de sus propias vivencias, experiencias, acumulación de conocimientos y adquisición de diversas cosmovisiones del mundo, que se ramifican en todos los ámbitos de la vida cultural – espiritual, que los diferencia de los otros pueblos.

Por tales razones históricas, Dilthey W. (1,883)<sup>11</sup> precisa que *“la ciencia encuentra, entre el individuo y el intrincado curso de la historia, tres clases de objetos a estudiar: la organización externa de la sociedad, los sistemas de*

---

<sup>10</sup> Dilthey Wilhelm (1983) - Crítica de la Razón Histórica - Ediciones Península – Primera Edición setiembre de 1986 - Impreso en Barcelona – España.

<sup>11</sup> *Ibíd.*

*cultura que aparecen en ella y los pueblos concretos. Se trata de hechos permanentes, entre los cuales el representado por los pueblos es el más complejo y difícil. Cada uno de ellos no es más que un contenido parcial de la vida real, ninguno puede ser tratado histórica o teóricamente sin referencia al estudio científico de los otros”* (p. 72). En ese orden de argumentos, Dilthey W. (1,883, pp. 72-73)<sup>12</sup> reflexiona y precisa que aquello que se designa con la expresión de “alma popular”, “espíritu del pueblo”, “espíritu regional”, “espíritu nacional” o “cultura nacional” solo puede representarse intuitivamente y se puede analizar estudiando primero los distintos aspectos de la vida social de un pueblo en su interacción organizada como el lenguaje, las costumbres, las tradiciones, el arte, la religión y la cosmovisión del mundo. De tal manera, que lo que se designa como alma popular, espíritu del pueblo o cultura nacional son en realidad los distintos aspectos de la vida de un pueblo en su interacción social: el alimento que consumen o la forma como lo preparan, la forma cómo se visten, las costumbres o normas sociales por las cuales se rigen, los diversos oficios creados, el idioma y los dialectos para comunicarse, la tecnología y la ciencia que han desarrollado, la cultura y el arte, los valores y creencias, las suposiciones básicas y la cosmovisión o la interpretación religiosa o filosófica que tienen del mundo.

Diversos estudios del surgimiento y desarrollo del ser humano, señalan que dichos aspectos diferenciadores de los pueblos son producto de la división social del trabajo productivo, de la evolución histórica de las familias, del desarrollo de las diversas formas de organización, así como del devenir histórico de los diversos pueblos; así como de la convergencia y el entrelazamiento de las diversas culturas locales, regionales o nacionales. Los mismos, que pueden explicar el sentido en que las personas actúan en la interacción de su vida histórico - social en su localidad o en su región al realizar una diversidad de fines en forma organizada y de aprovechar los recursos disponibles con las energías creativas e innovadoras de sus propios integrantes. Aspecto que es precisado por Dilthey W. (1,883)<sup>13</sup> en el sentido que *“Los individuos actúan en la interacción de la vida histórico - social al tratar de realizar una pluralidad de*

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*

<sup>13</sup> *Ibíd.*

*finas con todo el juego vivo de sus energías. Las necesidades que la naturaleza humana lleva consigo no son satisfechas, debido a la limitación de la existencia humana, por la actividad aislada del individuo, sino más bien en la división del trabajo humano y en la herencia que unas generaciones van dejando a otras. Esto resulta posible gracias a la homogeneidad de la naturaleza humana y a la razón vigilante que está al servicio de aquellos fines. De estas propiedades nace la adaptación de la acción a los resultados del trabajo de la generación anterior y a la cooperación con la actividad de los contemporáneos. De este modo, los fines esenciales de la vida humana recorren la historia y la sociedad”* (p. 74).

Esto quiere decir, que las necesidades de sobrevivencia y de reproducción que el ser humano lleva consigo, así como las nuevas necesidades que surgen como producto del desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología; muchas veces no todas son satisfechas por la propia limitación del tiempo en la existencia del ser humano o porque la actividad aislada del ser humano no es suficiente para satisfacerla. En cambio las necesidades primordiales del ser humano logran ser satisfechas, gracias a la división social del trabajo humano y a la herencia cultural que la vieja generación deja como herencia a la nueva generación que viene, y así sucesivamente. De esta manera, los resultados del trabajo social, así como la herencia la cultura que deja la anterior generación y que la recibe la nueva generación, se entrelazan en el tiempo y en el espacio para los fines esenciales de la vida humana, la historia social y la existencia de las sociedades.

En consecuencia, la precisión del filósofo alemán Dilthey Wilhelm nos permite comprender con mayor claridad lo afirmado por Chiavenato I. (2011)<sup>14</sup>, en el sentido que hoy en día, la administración de los esfuerzos, la gestión del conocimiento de los seres humanos y del capital humano de las diversas organizaciones, se ubican en el contexto histórico - social en que *“Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo el proceso productivo se realiza por medio de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que*

---

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto (2009) – *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* – McGraw Hill / Interamericana Editores SA de CV – Novena Edición – Impreso en México.

*depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener los productos y servicios que necesita”* (p. 9). De tal manera, que las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo el proceso social productivo y de reproducción de la especie humana se realizan por medio de organizaciones especializadas en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades primordiales y de reproducción de los seres humanos que conviven en sociedad.

Más aún, permite comprender, lo precisado por Chiavenato I. (2011; p. 9)<sup>15</sup> en su estudio sobre la administración de los recursos humanos y el capital humano de las organizaciones cuando precisa que, desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son agrupaciones humanas construidas y reconstruidas para el logro de determinados objetivos. Esto significa que se van construyendo de manera planificada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y se descubren los medios para obtenerlos al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, reestructuran y rediseñan. En ese orden de razonamiento, una organización no es una unidad completa y acabada, sino que es organismo social vivo, sujeto a los cambios constantes que ocurren en su ambiente interno y en el ambiente externo.

De tal manera, que en las actuales sociedades modernas, cobra importancia lo señalado por Chiavenato I. (2011, p. 4)<sup>16</sup>, en el sentido de que hoy en día las organizaciones son auténticos seres vivos; cuando logran el éxito tienden a crecer o sobrevivir. Su crecimiento conlleva a una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, el cómo aumentar el capital, incrementar la tecnología, mejorar las actividades de apoyo. De otro lado, provoca el incremento de recursos humanos y la necesidad de que apliquen más conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización. Todo ello para asegurar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> *Ibíd.*

De tal manera, que los servidores o trabajadores serán el diferencial competitivo que sostenga el éxito de la organización; que su competencia sea su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado y cambiante.

En el contexto indicado, es normal que el crecimiento de una organización genere una mayor complejidad en su gestión y el incremento de recursos necesarios para la realización de sus operaciones: aumento del capital, empleo de nueva tecnología, mejora de la infraestructura y de los equipos, necesidad de simplificar los procesos y los procedimientos, así como mejorar la calidad de las actividades de los órganos de dirección, de asesoría, de apoyo y de línea; acompañado de la necesidad del desarrollo de una nueva cultura organizacional y el incremento de nuevas competencias socio - laborales. Se genera la necesidad de servidores o trabajadores con una mejor preparación y formación; y se incorporan nuevos y actualizados conocimientos científicos y tecnológicos en las organizaciones públicas o privadas. Se desarrolla una nueva cultura organizacional y nuevas necesidades de conocimientos cognitivos, habilidades procedimentales y actitudes con nuevos valores para gestionar la transformación y el cambio de las organizaciones. En tales circunstancias, los trabajadores públicos o privados, se convierten en el diferencial competitivo que sostiene el éxito de una organización pública o privada; y, se convierte en la principal ventaja competitiva dentro de la actual sociedad y una economía globalizada.

En ese orden de ideas, Chiavenato I. (2009) refiere que los diversos países en los siglos XIX, XX y XXI han transitado por tres periodos organizacionales: la era industrial clásica; la era industrial neoclásica; y la era del conocimiento. Las características de cada uno de esos periodos organizacionales, permiten comprender la cultura organizacional, la filosofía y las suposiciones básicas sobre la administración de los recursos o de la gerencia de las personas que integran dichas organizaciones; sean privadas o públicas; sean productoras de bienes o servicios; y, sean con fines o sin fines de lucro.



De tal manera que, Chiavenato I. (2009)<sup>17</sup>, al referirse a la era de la industrialización clásica señala que *“Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas”* (pp. 34 – 35). Es decir, que lo característico es la cultura organizacional que se centraba en las decisiones en la dirección y en la necesidad de poner mayor énfasis en los patrones de comportamiento, que se expresa en la regulación formal del comportamiento socio – laboral y conductual de los trabajadores de una organización mediante los documentos de gestión y procedimientos a fin de estandarizar el comportamiento laboral de los trabajadores.

Más aún, Chiavenato I. (2009)<sup>18</sup> agrega que *“El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo”* (pp. 35 - 36). En el contexto indicado, la característica de la cultura en las organizaciones públicas o

---

<sup>17</sup> Chiavenato Idalberto (2009) – *Gestión del Talento Humano* — Tercera Edición - Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. – Impreso en México.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

privadas, se orienta al pasado y se busca conservar los valores tradicionales de la organización; se orienta hacia los problemas internos de la organización para lograr una mayor eficiencia en la administración de los recursos; y en la especialización de una economía de producción en escala con el menor costo operativo. Las personas que trabajaban en dichas organizaciones son consideradas como recursos para la producción o el servicio, similar o parecido a las máquinas, un equipo, una herramienta o un capital; los trabajadores son parte componente de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

En cuanto a la era de la industrialización neoclásica, Chiavenato I. (2009)<sup>19</sup> señala que es el periodo que *“Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas”* (p. 35). Para luego agregar que *“A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensionó al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo dan cuenta de la teoría administrativa”* (p. 35).

En ese orden de ideas, Chiavenato I. (2009, p. 35)<sup>20</sup> precisa que las organizaciones desarrollaron nuevos modelos estructurales para promover la innovación y la adecuación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la tradicional organización funcional fue la estructura matricial, como una especie de ramificaciones de un tronco. Este enfoque pretendía combinar un departamento funcional con el esquema lateral de una estructura por productos - servicios, a efecto de que proporcione características adicionales a la innovación y el

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*

dinamismo para lograr un incremento de la competitividad. Si bien, la organización matricial propició una mejoría en la estructura de las organizaciones, no fue suficiente para eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas en la posterior fragmentación de la organización en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad, cerca del mercado y al cliente. Se puede establecer, que las organizaciones desarrollaron nuevos modelos estructurales de la organización con el fin de incentivar la innovación y su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno externo.

Finalmente, al referirse a la era del conocimiento, Chiavenato I. (2009)<sup>21</sup> precisa que es el *“Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió el mundo en una verdadera aldea global. Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época. El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja”* (pp. 37 – 38).

Es decir, que según opinión de Chiavenato I. (2009, p. 38)<sup>22</sup> se puede decir que en una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otros tendrá más éxito. El capital financiero ha dejado de ser el recurso más importante y viene cediendo su lugar al conocimiento. Hoy en día, usar y aplicar el conocimiento es la forma más rentable e importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios menores con rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno al

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibíd.*

conocimiento del capital humano y el capital intelectual. El conocimiento es importante y el mayor desafío de la gerencia está en lograr su mayor productividad; la mayor responsabilidad es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de servicios, del trabajo manual al trabajo mental; lo que señala el camino hacia la posindustrialización sustentada en el conocimiento y el sector terciario.

Vivimos en una época en que todo el mundo dispone de información y conocimiento en un tiempo real; y, las organizaciones que son capaces de procesar la nueva información y saben aprovechar los nuevos conocimientos que surgen; que utilizan apropiadamente la nueva tecnología y promueven la creatividad e innovación; serán las más capaces de convertirlas en nuevas oportunidades para elaborar nuevos y mejorados productos o servicios; y, probablemente, tendrán el éxito que esperan en el mercado e incrementarán sus clientes o usuarios. Por tales razones, el capital financiero está dejando de ser el recurso más importante, y viene cediendo su lugar al conocimiento, innovación y creatividad: que se ha convertido en uno de los recursos más rentables e importante en la sociedad del conocimiento. En este contexto histórico - social, si bien los tradicionales factores de producción (tierra, capital y trabajo) siguen siendo necesarios; hoy en día producen beneficios cada vez menores. El conocimiento e innovación es la base del desarrollo sostenido y sustentable de las organizaciones; y, el mayor desafío de la gestión y administración de las organizaciones es, cómo lograr la máxima productividad del conocimiento y del talento del ser humano. En esa orientación, la nueva responsabilidad de los futuros administradores es ¿Cómo conseguir que el conocimiento sea útil, productivo, innovador y creativo? En la era del conocimiento, el empleo empezó a trasladarse del sector industrial hacia el sector de servicios; el trabajo manual viene siendo sustituido por el trabajo intelectual; lo que indica que las sociedades posindustrializadas sustentan su desarrollo en el conocimiento, la innovación y creatividad que poseen los trabajadores o servidores.

En consecuencia, Chiavenato I. (2009, pp. 40-41)<sup>23</sup>, afirma que las organizaciones que se orientan estratégicamente en el largo plazo y que se ocupan de organizar su visión de futuro, se ponen en sintonía con las tendencias que se viene desarrollando en la nueva sociedad moderna: 1. La globalización: que implica la preocupación por poseer una visión global del negocio, por analizar a los proveedores, los clientes y evaluar la posición relativa de los productos y servicios que se brinda al mercado. Esto no significa que el mercado local desaparezca. Sino que es necesario comparar entre lo que la organización hace y lo mejor que existe en el mercado mundial; toda organización debe pensar globalmente y actuar localmente. 2. Las personas, trabajadores o servidores o clientes internos: implica una preocupación por educar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalece su negocio. Las organizaciones con éxito proporcionan a los trabajadores o servidores un clima laboral agradable y acogedor, con delegación de responsabilidad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. Se les considera colaboradores, no trabajadores al que se les controla su asistencia mediante el reloj. 3. Los clientes o usuarios: que implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y de crecimiento de la organización. Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con los clientes, conocen sus características, necesidades y están al tanto de sus aspiraciones cambiantes y procuran interpretarlos, comprenderlos y satisfacerlos continuamente. Saben conquistar al cliente. 4. Los productos o servicios que se brindan al mercado para satisfacer necesidades de los clientes o usuarios: que implica la necesidad de diferenciar los productos y servicios en términos de calidad y atención; que se parecen cada vez más a los commodities. La ventaja competitiva consiste en agregar valor como calidad y atención, para diferenciarse de los competidores. 5. Los conocimientos y su aplicación en el proceso productivo de bienes o servicios: que en la medida que estamos viviendo la era del conocimiento, en

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*

la cual el capital financiero cede el paso al nuevo recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su aplicación permiten aprovechar la información disponible y transformarla en oportunidad de nuevos productos o servicios, antes que los competidores. 6. Los resultados o los objetivos que se programan: que implica la necesidad de fijar objetivos y lograr resultados, reducir costos y aumentar los ingresos. Es necesario tener una visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejora de la calidad y el aumento de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual. 7. El uso apropiado de la ciencia y tecnología: que implica la necesidad de evaluar y adecuar la organización para que aproveche los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada; sino aquellas que saben sacar el máximo provecho de las actuales tecnologías. Son ellas las que operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye a una eficiencia potencial, pero las personas determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Sobre dicha base, Chiavenato I. (2015)<sup>24</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional estudia la cultura organizacional y haciendo referencia a E. T. Hall (1959) señala que *“Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento”* (p. 120). Es decir que las sociedades organizadas tienen una cultura nacional, una cultura regional, una cultura local o una cultura familiar; culturas que se trasmite de generación en generación, que las nuevas generaciones heredan de las viejas generaciones y las reproducen o las mejoran en el desarrollo de las familias, organizaciones, sociedades y países.

---

<sup>24</sup> Chiavenato Idalberto (2015) – *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* - Tercera Edición - Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. – Impreso en México.

De igual manera, Chiavenato I. (2015, p. 120)<sup>25</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional y haciendo referencia a Dressler D. (1969), Kroeber A. L. y Kluckhohn C. (1952) y Hofstede G. (1980) precisa que desde su nacimiento, cada persona interioriza y acumula gradualmente elementos de la cultura de su medio ambiente por medio de los procesos de educación y de socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de factores económicos, sociales, políticos, jurídicos, y espirituales que se reflejan en la cultura familiar, organizacional o la nación. Las características nacionales y sociales influyen en el desarrollo y perpetuación de la cultura, que a su vez determinan los patrones de comportamiento, valores, creencias y actitudes ante el trabajo, el tiempo, la organización, la forma de pensar o interpretar los hechos y la necesidad de cambiar.

En el contexto señalado, cada sociedad o país desarrolla una cultura propia que influye en el comportamiento de los ciudadanos, personas, población, familias, organizaciones, pueblos y regiones, la nación y el Estado. Desde su nacimiento, cada persona interioriza y acumula gradualmente en su vida los elementos de la cultura nacional, regional y local por medio de procesos de educación, formación, instrucción y socialización en todas las organizaciones que conforman la sociedad. En ese orden de ideas, la cultura se transmite mediante la comunicación compartida, normas establecidas, códigos de conducta y expectativas de un pueblo que busca resolver sus necesidades primordiales; los mismos que son el resultado de los factores económicos, sociales, jurídicos - legales, culturales - educativos, científicos - tecnológicos y políticos e ideológicos. Las características de la cultura de un país o región o localidad influye en el desarrollo, continuidad y perpetuación de la cultura en las personas, en la población, en los ciudadanos y en las organizaciones, que determinan la conducta y el comportamiento de los individuos, las familias, los trabajadores públicos o privados, los clientes o usuarios respecto a los insumos, equipos, mobiliarios, infraestructura, ciencia y tecnología; el patrón de comportamiento, los valores y las creencias; en las suposiciones básicas y la cosmovisión que tienen las personas o seres humanos de una determinada

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*

organización, sociedad o país. De tal manera, que cada persona, familia, organización, sociedad y Estado adquiere y hereda una cultura de la anterior generación y que son transmitidas a las nuevas generaciones, quienes las reproducen y las desarrollan de acuerdo al nivel del desarrollo cultural, científico y tecnológico de las fuerzas productivas más importante de la sociedad y el país: la población.

En consecuencia, Chiavenato I. (2015, p. 121)<sup>26</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional y haciendo referencia a Hofstede G. (1991), analiza las dimensiones culturales como los valores básicos que en cada país influyen en el comportamiento de las familias, las organizaciones y una determinada sociedad, en el sentido que se establecen determinadas relaciones sociales que se transmiten de generación en generación como: *1. la distancia hacia el poder o la actitud ante las autoridades.* Refleja en qué medida la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones en base en las relaciones de jerarquías entre los jefes y los subordinados. La diferencia de poder en una sociedad determinada se refleja en la medida en que los ciudadanos o subordinados aceptan esa relación hacia el poder o las autoridades. *2. La aversión a la incertidumbre y que se refiere al deseo de estabilidad.* El mismo que refleja en qué medida las personas o ciudadanos de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas; ya que los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas o ciudadanos a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. *3. El individualismo en comparación con el colectivismo, que se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad.* El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias, y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. Los países que privilegian el individualismo, iniciativa individual y competencia privilegian la adquisición de bienes materiales como aspectos que tienen un alto valor; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En los países donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*



hacia la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones colectivas o de grupos. Finalmente, 4. *De la Masculinidad en comparación con femineidad que se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad.* La masculinidad retrata los valores tradicionales asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. De otra parte, la femineidad valora el interés por los demás, las relaciones emocionales y la calidad de vida. Son dimensiones de la cultura nacional, una región o una localidad que se transmiten y que van delineando las características propias de cada nación, región o localidad; de cada sociedad, organización o familias.

Más aun, Chiavenato I. (2015, pp. 122-123)<sup>27</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional y haciendo referencia a Trompenaar F. (1993), precisa que se identifica cinco dimensiones de la cultura: En primer lugar *Universalidad contra Particularidad.* Que se refiere al predominio de lo universalismo o el particularismo en una sociedad. El universalismo se funda en las reglas, los sistemas legales y los contratos, y se basa en la creencia de que las normas, reglas, ideas y las prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin ninguna modificación. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre los individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias determinan la forma de aplicar las normas, reglas, ideas y prácticas. Las culturas universalistas hacen hincapié en las reglas formales y estrictas de un trabajo duro, el respeto a los contratos, así como el apego de los trabajadores a las reglas y reglamentos de una organización, y su comportamiento se guían por ellas. Las culturas particularistas se enfocan en las relaciones personales y en la mayor confianza entre las personas, que en las reglas formales y en los contratos legales. En segundo lugar, la dimensión del *Individualismo contra Colectivismo.* El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo se concentra en los miembros de los grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a la remuneración por desempeño personal, a la toma de decisiones individuales y los esquemas del trabajo tradicional. En cambio, las culturas colectivistas es más correcto hablar del

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

reparto de las utilidades, de solución grupal de problemas, de la toma de decisiones consensuadas y el diseño de los grupos autónomos de trabajo. En tercer lugar, la dimensión de la *Neutralidad contra Afectividad*. Que se refiere a la orientación emocional de las relaciones sociales. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni deben afectar el trabajo. La afectividad se presenta cuando el contacto físico es más libre y abierto, con una fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta. En cuarto lugar, la dimensión de las *Relaciones Específicas contra las Relaciones Difusas*. En las Relaciones Específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público que comparten y en un espacio privado que protegen y que comparten con los amigos más cercanos y familiares. En las Culturas Específicas, las personas tratan de ser eficientes y de aprender cosas nuevas, y minimizan el uso de títulos o habilidades que son irrelevantes para la situación. En las Relaciones Difusas las personas son indirectas; son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la vida social y laboral. Los espacios públicos y privados tienen un tamaño similar y los individuos protegen mucho su espacio público, pues abrirlo significaría permitir el acceso a su espacio privado. En las Culturas Difusas, las personas respetan los títulos de las personas, su edad y conexiones, y se impacientan cuando otros individuos son indirectos o evasivos. Finalmente, la dimensión de la *Realización Personal contra la Atribución*; que se refiere a la legitimación del poder y el estatus social. Una Cultura Personal se caracteriza por la realización personal, los individuos basan su estatus social en las propias competencias y logros, así como en el desempeño de sus funciones en el centro laboral. Las culturas de Realización Personal adjudican un estatus elevado a los emprendedores. En una Cultura de Atribución, el estatus social se deriva de quién es la persona; y el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa. En consecuencia, se puede afirmar que cada sociedad crea y recrea una cultura propia en cada país o región o localidad, que influye de manera

significativa en el comportamiento, conducta, valores, creencias e idiosincrasia de las personas, familias, organizaciones, sociedad y Estado.

En el contexto señalado, Chiavenato I. (2015; p. 123)<sup>28</sup>, precisa que cada persona tiene una cultura propia, y las organizaciones sean productoras de bienes o servicios, también tienen culturas organizacionales propias. El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura organizacional. Formar parte de una empresa o trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura y filosofía organizacional. La forma en que interactúan las personas, las actitudes y valores que predominan, los supuestos básicos, las aspiraciones o las expectativas futuras, así como los asuntos relevantes de las relaciones humanas forman parte de la cultura de una organización.

Pero, al mismo tiempo, Chiavenato I. (2015; p. 123)<sup>29</sup> precisa que la cultura organizacional no es algo que se pueda palpar. Sólo puede observarse en razón de los efectos y consecuencias de las acciones. En este sentido se asemeja a un iceberg: en la parte superior se encuentran los aspectos visibles y que están en la superficie de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Son los elementos físicos y materiales como la infraestructura, el ambiente físico, los espacios distribuidos, la disposiciones de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo que se emplean, las tecnologías que se utilizan para producir un bien o servicio, las descripciones de los puestos de trabajo y las políticas de gerenciar o administrar al personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran los valores, creencias y suposiciones básicas de la organización; es decir, las manifestaciones sociológicas, psicológicas y antropológicas de la cultura de una organización.

En esa orientación, Chiavenato I. (2015, p. 126)<sup>30</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional y haciendo referencia a Luthans F. (2002, p.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> *Ibíd.*

123), señala que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a enfrentar su entorno externo y el modo particular de funcionar en el entorno interno de la organización, de la cual se deduce seis características: 1. *Regularidad de los comportamientos observados*. Es decir que las interacciones entre los miembros de la organización se caracterizan por el lenguaje común, la terminología propia y los rituales relativos a las conductas y diferencias. 2. *Normas*. Que son las pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas en la organización. 3. *Valores dominantes*. Que son los principios y valores que defiende la organización y que espera que sus miembros lo compartan, como son la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia. 4. *Filosofía*. Que son las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los proveedores, empleados o clientes. 5. *Reglas*. Que son guías establecidas y se refieren al comportamiento dentro de la organización; y los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. 6. *Clima Organizacional*. Que son las sensaciones que transmite la infraestructura, los espacios y el ambiente; la forma en que interactúan las personas o los miembros de una organización; el trato que se brinda a los proveedores y los clientes.

Chiavenato I. (2015, p 135)<sup>31</sup>, en su investigación sobre el comportamiento organizacional y haciendo referencia a Pascal y Athos (1982), señala que el modelo de las siete eses es una guía para el cambio basado en valores; y es un sistema que ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección y gestión de las organizaciones; ya que se concentra en acciones e iniciativas basadas en los valores compartidos que se derivan del espíritu de equipo. Es decir: 1) Los valores compartidos en el trabajo en equipo: que se aplica para incrementar la calidad de los productos o servicios de la organización. 2) La estrategia expresada en el diálogo: que son los planes de acción que indican la manera en que alcanzarán los valores y objetivos, incluyendo los planes y la definición del rumbo a seguir. 3) Los sistemas de apertura: que son los métodos o procedimientos que se utilizan para dirigir negocios o incrementar la comunicación y colaboración. 4) La habilidad en delegar responsabilidad: que

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

incluye fortalecer los talentos humanos, capacidades y competencias de los miembros de la organización. 5) El reconocimiento del personal: que incluye a las personas, su naturaleza y variedad para incrementar la diversidad, satisfacción en el trabajo y motivación saludable. 6) El estilo con honestidad: que se expresa en la cultura organizacional a fin de definir el liderazgo, tratar la negociación, resolver el conflicto y fortalecer las relaciones interpersonales. 7) La adecuación de la estructura organizacional con participación: que se refleja en los organigramas, organización del trabajo, distribución de responsabilidad, jerarquía y coordinación entre las diferentes áreas o equipos; así como en la gestión por incrementar las relaciones de confianza, compartir información confiable o intercambiar experiencias entre equipos o personas.

En tales circunstancias, Chiavenato I. (2015, p 136)<sup>32</sup>, previene sobre los elementos culturales que obstruyen o apoyan el cambio de la cultura organizacional, que son los mismos que están relacionados con los siguientes aspectos de la organización: 1) *Poder y visión*. Los valores de la organización delegan facultades a las personas para resolver y solucionar problemas, y hacer los cambios que se requiere. Las personas tienen claros estos valores compartidos y la forma en como impulsan su visión de futuro. 2) *Identidad y relaciones*. Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones de confianza entre las personas; éstas se identifican con sus equipos, departamentos, profesiones y organizaciones; los mismos que son vistos como un todo. 3) *Comunicación, negociación y conflicto*. Los valores en una organización pueden dar lugar a controversias, que son oportunidades de aprendizaje. Para ello es necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos, cómo deben promover y lograr una comunicación abierta y de colaboración. 4) *Aprendizaje y evaluación*. Las organizaciones valoran, en distintas medidas, el aprendizaje organizacional, la progresión basada en el mérito, la honestidad con integridad, la amistad basada en la confianza con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje, y la evaluación equilibrada del desempeño.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*

En esa lógica de argumentos, Chiavenato I. (2014; p. 1)<sup>33</sup>, precisa que vivimos en un mundo donde existen sociedades institucionalizadas en diversas organizaciones; donde las actividades orientadas a la sobrevivencia y reproducción de la especie humana se realiza mediante la producción de bienes, comercialización y prestación de servicios (educación, salud, trabajo, administración de justicia, recaudación de impuestos, ciencia y tecnología) que son planificadas, organizadas, dirigidas y controladas por organizaciones que están constituidas por personas y recursos no humanos (materiales, infraestructura, equipos, tecnología, financieros, marketing). Donde la vida de las personas depende de dichas organizaciones; y las organizaciones dependen de la actividad y el trabajo que desarrollan las personas. En la actual sociedad moderna, los seres humanos nacen, crecen, viven, trabajan, aprenden, se recrean, relacionan y mueren dentro de organizaciones; heterogéneas en su tamaño, en sus características, en sus estructuras organizativas, culturas y propósitos diferentes.

De manera que, en las actuales sociedades modernas, Chiavenato I. (2014, p. 07)<sup>34</sup>, precisa que vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y el esfuerzo colectivo del hombre es la base fundamental de del desarrollo de la sociedad. En tal sentido, la tarea de la administración es conseguir que las personas hagan las cosas con eficiencia y eficacia. En las organizaciones (industrias, comercio, servicios educativos, hospitales, universidades, instituciones militares o en cualquier otra organización), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajen para conseguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de aquellos que ejercen la gestión administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí mismos no producen efecto alguno, si la calidad de la gestión y la administración aplicada a los grupos organizados de personas no permiten utilizar con eficiencia, eficacia y efectividad los recursos humanos y materiales tangibles e intangibles. En esa orientación, la ciencia administrativa es

---

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto (2014) – *Introducción a la Teoría General de la Administración* – McGraw-Hill Education – Octava edición - Impreso en México.

<sup>34</sup> *Ibíd.*

considerada la llave principal para resolver y solucionar los problemas que afronta el mundo moderno.

Chiavenato I. (2014; pp. 7-8)<sup>35</sup>, señala que debido a las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de los seres humanos; se ven en la necesidad de cooperar con otros seres humanos, para que en conjunto alcancen los fines y objetivos comunes, que jamás podrían alcanzar en forma individual; debido a sus limitaciones materiales e inmateriales en el tiempo y en el espacio. Por lo mismo, la coordinación del esfuerzo humano se convierte en un problema esencialmente administrativo a fin de lograr alcanzar los objetivos industriales, comerciales, educativos - culturales, militares, científicos - tecnológicos, religiosos - espirituales y filosóficos. Donde se requiere la cooperación de los seres humanos con la intención de alcanzar objetivos comunes, se convierte en un hecho organizado; y el componente esencial de esa asociación es la gestión y administración de lograr que las personas hagan las cosas y se obtengan los mejores resultados.

De tal manera que, Chiavenato I. (2014, p. 08)<sup>36</sup>, haciendo referencia a Peter Drucker (1970), afirma que no existen países desarrollados ni mucho menos países subdesarrollados; sino países que saben gerenciar y administrar los recursos tangibles e intangibles que disponen, fortalecer la cultura, la ciencia y la tecnología; y países que no saben hacerlo. En palabras más sencillas, existen países administrados y países subadministrados. Lo mismo ocurre en las organizaciones: existen algunas que son gerenciadas y administradas en forma excelente; y otras que son administradas de forma precaria. Todo ello es cuestión de talento administrativo.

De igual manera, Chiavenato I. (2014, p. 09)<sup>37</sup>, en su reflexión relacionada con la teoría general de la administración y haciendo referencia a Stoner James A. F. (1995), llega a las siguientes conclusiones: 1. La administración se manifiesta en todo momento dentro de las organizaciones; es decir, no se presenta en situaciones aisladas o esporádicas. 2. La administración requiere

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

que las personas hagan las cosas; es decir, que el administrador no las ejecuta, sino que dirige a las personas, desarrolla sus capacidades y competencias para que desempeñen adecuadamente sus actividades. 3. La administración significa enfrentarse a situaciones complejas, inesperadas y conflictivas; es decir, que requiere del administrador decisiones consistentes y flexibles, reflexión y acción, espíritu analítico y sintético, ver el todo y las partes. Requiere del administrador una perspectiva global y comprensión del mercado, proveedores, trabajadores, clientes y competidores; de la sociedad, gobierno y mundo globalizado. 4. El administrador debe buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades. Debe tener una actitud emprendedora y focalizada en el compromiso de aprender nuevas habilidades, conocimientos y nuevas competencias. 5. El administrador debe reunir el concepto y la acción. Debe homogeneizar la teoría y la práctica, el saber con la aplicación, el pensar con el actuar. Los conceptos sin la acción emprendedora no conducen a ningún lado; la acción sin los conceptos es perder el tiempo.

En su reflexión sobre el objeto de estudio de la teoría general de la administración, Chiavenato I. (2014; p. 12)<sup>38</sup>, estudia las organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre seis variables: tarea, estructura, persona, tecnología, ambiente y competitividad; que constituyen los principales componentes del estudio de la administración de las organizaciones. Precisa, que la administración es fundamental en la conducción de la sociedad moderna y las organizaciones, que no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir que las actividades se realicen de la mejor manera, al menor costo, la mayor eficiencia en la administración de los recursos y la mayor eficacia para lograr los objetivos.

Es bueno enfatizar que, Chiavenato I. (2014, p. 15)<sup>39</sup>, en su reflexión señala que las sociedades modernas pasan por grandes transformaciones, llamadas megatendencias mundiales, que repercuten significativamente en la vida de las personas y las organizaciones, pues son partes inseparables del desarrollo de la sociedad. En tal virtud, señala las siguientes megatendencias que se

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> *Ibíd.*



desarrollan en la sociedad moderna: 1. De la sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento: la era industrial vive su etapa final y está surgiendo una sociedad posindustrial que es una comunidad de la información y del conocimiento, que será el nuevo recurso estratégico que desplazará al capital financiero de su lugar. 2. De la tecnología simple a la tecnología compleja: se crearán nuevas empresas con nuevas estructuras más adecuadas a los nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, los cuales no tardarán en hacer que las grandes organizaciones actuales caigan en la obsolescencia. Existe una tendencia hacia la sofisticación de la tecnología que producirá una eficiencia mayor y una precisión más avanzada, la cual liberará al hombre para realizar actividades más complejas y que exigen de un mayor conocimiento. 3. De la economía nacional a la economía mundial: el escenario internacional se ha convertido en un enorme entorno, un mercado único y un centro global de compras. Pasamos de una economía nacional a una economía mundial. La globalización provocó que los diversos países dejen de actuar en términos de mercados internos y se proyecten hacia los mercados internacionales. Se evidencia un desarrollo de la sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento; de la tecnología simple a la tecnología compleja; y, de la economía nacional a la economía mundial.

De la misma manera, Chiavenato I. (2014, pp. 15-16)<sup>40</sup>, en su reflexión sobre la Teoría General de la Administración señala que las megatendencias son: 4. Del corto al largo plazo. El administrador tradicional se orientaba hacia el corto plazo; hoy la visión de largo plazo es la que orienta las acciones de las organizaciones; es decir, la orientación estratégica es la que determina las operaciones. 5. De la democracia representativa a la participativa. El paso de la democracia representativa, en la cual las personas escogen mediante el voto a sus representantes en las decisiones de la vida política de un país; a la democracia participativa, en la cual las personas son consultadas para conocer sus opiniones, convicciones y expectativas; es un dato importante en la vida de los países y organizaciones. 6. De las jerarquías a la comunicación lateral intensiva. El pasar de la democracia representativa a la participativa será la

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*

mayor influencia de los integrantes de la organización en todos los niveles. Las organizaciones vienen adoptando un modelo equitativo de decisión, en sustitución del modelo de diferenciación jerárquica de la autoridad que frena la iniciativa, innovación y creatividad. La organización piramidal y jerárquica con características autocráticas está cediendo el paso a las redes informales de comunicación que facilitan la interacción de las personas y dinamizan la organización. Es decir, que se evidencia como megatendencia el desarrollo de un enfoque del corto plazo a un enfoque de largo plazo; de la democracia representativa formal a la democracia participativa y directa; y, de una comunicación jerárquica a la comunicación lateral o comunicación horizontal.

Finalmente, Chiavenato I. (2014, p. 16)<sup>41</sup>, en su reflexión sobre la teoría general de la administración, agrega que las megatendencias que se deben considerar son: 7. De la opción dual a la opción múltiple. La sociedad se dirige a una sofisticación creciente, con múltiples opciones, variaciones y alternativas. La solución de los problemas deja de ser recetas únicas y absolutas para construir opciones plurales dentro de un enfoque sistémico y contingente. 8. De la centralización a la descentralización. En la actualidad las organizaciones pasan por un proceso gradual de desplazamiento hacia la periferia; la descentralización provoca una dispersión geográfica de las organizaciones, mercados y negocios. 9. De la ayuda institucional a la autoayuda. Los ciudadanos se desligan de las instituciones que los desilusionaron y aprenden a actuar por sí mismos para resolver sus problemas y necesidades. Los servicios públicos no están en condiciones de satisfacer las necesidades crecientes de los ciudadanos. Este tránsito de la ayuda institucional a la autoayuda es un fenómeno que afecta la administración de las organizaciones. Se evidencia que el comportamiento actitudinal y conductual de las organizaciones se desarrollan de la opción dual a la opción múltiple; de la centralización a la descentralización; y, de la ayuda institucional a la autoayuda.

En consecuencia, para conocer a una organización es necesario conocer su cultura organizacional y trabajar en ella, participar de sus actividades y

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*

desarrollar una carrera para progresar, lo que implica asimilar y aprender de su cultura organizacional y filosofía. La forma en que interactúan las personas, las actitudes que predominan, los supuestos básicos, las aspiraciones, expectativas y asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de una organización. Pero se debe entender que la cultura organizacional no es algo palpable y sólo podemos observarlos en razón de sus efectos, consecuencias y resultados. Se puede distinguir, en la parte superior los aspectos visibles de la organización, que se derivan de su cultura, que son los elementos materiales y físicos como los insumos, mobiliarios, equipos, tecnología, patrones de comportamiento, métodos y procedimientos de trabajo, descripciones de los puestos y políticas de gestión del talento humano. En cambio, en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos de la organización, que son difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas, sociológicas y antropológicas de la cultura, valores, creencias y suposiciones básicas que le dan características a la filosofía y cosmovisión de la organización y las personas.

Finalmente, en la sociedad peruana, las organizaciones públicas o privadas, sea con fines o sin fines de lucro, sean productoras de bienes o servicios, tendrán que proyectar su visión de futuro y adecuar sus organizaciones, modificando la cultura organizacional de sus integrantes e implementando una gestión por competencias teniendo en cuenta las ocho megatendencias que describe el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 33)<sup>42</sup>. Señala como primera megatendencia el **cambio demográfico** con las siguientes características: la población mundial continuará experimentando una serie de cambios propiciando el surgimiento de un escenario global diferente al de nuestros días; los países de las regiones en desarrollo de Asia (China e India) y África aportarían el 60% del crecimiento proyectado; será notorio el envejecimiento de la población; y, el 60% de la población mundial vivirá en áreas urbanas.

---

<sup>42</sup> Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015) - Megatendencias: un análisis del estado actual - Primera edición – Impreso en Lima, Perú.

De igual manera, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 41)<sup>43</sup>, señala como segunda megatendencia la **expansión de las clases medias**, precisando las siguientes características: la caída de los niveles de pobreza absoluta y la mejora de la calidad de vida propiciará un incremento del número de personas que tienen una mayor propensión a la acumulación de capital físico, humano, el ahorro, el espíritu emprendedor y que posee patrones de consumo que estimulan la inversión, la comercialización de bienes y servicios de calidad; los países en desarrollo se perfilan como los principales forjadores de la futura clase media mundial; hacia el año 2030 el 59% del gasto de la clase media mundial será atribuida a la región Asia – Pacífico, que propiciará la reorganización de la cadena de valor global y el comercio mundial hacia esa Región, dado el incremento de la demanda de bienes y servicios con altos niveles de sofisticación; y, las clases medias se perfilan como los protagonistas del crecimiento global y el desarrollo de los países; por ello, debe aprovecharse su potencialidad en impulsar el ahorro y la inversión.

Luego, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 51)<sup>44</sup>, señala como tercera megatendencia la **escasez de los recursos**, precisando las siguientes características: el aumento de la población mundial, la masiva urbanización, el surgimiento de nuevos patrones de consumo, ejercerán presión en los recursos como los alimentos, agua y energía que, sumado al cambio climático, generará dificultades en la disponibilidad de recursos y su utilización en actividades como la agricultura y la generación de energía; la mayor demanda de productos agrícolas no orientados a la alimentación propiciará la disminución de tierras cultivables lo cual hará indispensable una serie de transformaciones en el uso de la tierra; se contempla un escenario caracterizado por el estrés hídrico en las regiones en desarrollo como África y Medio Oriente, China e India; y, durante el periodo 2010-2040 el consumo mundial de energía se incrementará en 56%. Gran parte de este incremento se producirá en China, India y Rusia, quienes incrementarían su demanda de energía hasta en un 90% para seguir desarrollando sus industrias y satisfacer la demanda de sus poblaciones.

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

En virtud de la débil defensa de la naturaleza, la ecología y el medio ambiente, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 63)<sup>45</sup>, señala como cuarta megatendencia **el cambio climático** precisando las siguientes características: el uso intensivo de combustibles fósiles, el daño incesante a reservas de la biósfera, la explosión urbana, las proyecciones del crecimiento industrial de los países en desarrollo, generan un panorama de incertidumbre sobre sus efectos en el vertiginoso proceso de cambio climático que el mundo; la emisión de gases de efecto invernadero es un determinante del proceso de cambio climático; y, el impacto sobre la biodiversidad se verá reflejada en la disminución de la abundancia media de las especies; la extensión de los bosques primarios, ricos en biodiversidad, se reduciría en un 13% como consecuencia del cambio del uso del suelo, la expansión de la silvicultura comercial, la expansión de infraestructura y la urbanización; y, el cambio de temperatura debido al calentamiento global afectará al PBI per cápita global de manera negativa, haciendo que este sea un 23% menor en el 2100, si no se toman acciones en contra del calentamiento global.

En virtud del crecimiento poblacional y su concentración en las ciudades, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 73)<sup>46</sup>, señala como quinta megatendencia **el poder y gobernanza global**, precisando que: el actual contexto global de multipolaridad se caracteriza por el protagonismo de los países de Oriente y el poder global del Asia basado en su tamaño de población y PBI, el gasto militar e inversión; que habrá superado a EEUU y Europa, y no existirá hegemonía de poder de los países; una de las razones de este escenario será el desplazamiento del poder económico hacia países del continente asiático; las proyecciones del modelo de centro de gravedad señalan que el volumen de actividad económica de países como China e India impulsará una transformación de carácter político así como el surgimiento de nuevas alianzas con miras a mantener ciertas áreas de influencia como las rutas de comercio y el apoyo de acciones militares conjuntas; en el ámbito de la gobernanza, los países integrantes de la OCDE continuarán ostentando las

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> *Ibíd.*

mejores posiciones en aspectos como la gestión de conflictos internos, la capacidad de movilizar los ingresos públicos y la eficacia en su uso, así como la situación de la democracia e inclusión de la población en la toma de decisiones; y, Asia y América Latina materializarían mejoras en sus niveles de gobernanza, gracias a factores como la mejora de la calidad educativa, la ejecución de buenas prácticas de gobierno, la implementación de reformas institucionales que incentivan la modernización de la gestión pública, que contribuirán en la gestación de escenarios de gobernanza más eficiente e inclusivo.

En virtud del desarrollo de la ciencia y la tecnología en el mundo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 79)<sup>47</sup>, señala como sexta megatendencia **la globalización económica**, precisando: la creciente escala de comercio transfronterizo tanto de bienes como de servicios además del flujo de capital humano y financiero; el contexto de rápida difusión de las tecnologías, genera un contexto de interdependencia entre las economías y regiones; el protagonismo de los mercados emergentes se reflejará en su posicionamiento en la economía global; en América Latina la globalización económica permitiría su posicionamiento a través de una mayor integración en las cadenas de valor global; y se espera que los flujos de inversión directa hacia los países en desarrollo se incrementen considerablemente; en ese sentido, hacia el año 2050 la participación en los flujos de IED de esos países pasaría del 35% en el año 2010 a más del 60% hacia el año 2050.

En virtud del desarrollo de la cultura de los pueblos, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 85)<sup>48</sup>, señala como séptima megatendencia **el empoderamiento ciudadano**, precisando las siguientes características: la reducción de la pobreza, el crecimiento de la clase media global, el mayor nivel de instrucción y el acceso a servicios públicos de calidad promoverá la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones; la alfabetización es uno de los factores que propiciará el ejercicio efectivo de los

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> *Ibíd.*

derechos ciudadanos; hacia el año 2030 la población alfabetizada bordeará el 90% del total mundial; el surgimiento de brechas cuando se desarrolla un análisis por género y de mantenerse el statu quo en las políticas que promuevan el cierre de brechas de género, generará un escenario donde la brecha de género en los ámbitos educativos, participación política y mercado de trabajo persistiría; la participación de la ciudadana se verá beneficiada por el cierre de la brecha digital entre países; una consecuencia de las innovaciones es que se reducirán los costos de los microprocesadores y el almacenamiento de datos, así como mejoras en las tecnologías inalámbricas y la aparición de diversas plataformas digitales, que propiciarán una penetración digital cercana al 90%.

En virtud del desarrollo de la ciencia y de la tecnología en los diversos países desarrollados, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015, p. 95)<sup>49</sup>, señala como octava megatendencia **la masificación del conocimiento y convergencia tecnológica**, precisando las siguientes características: la aceleración tecnológica cumple un rol fundamental en una sociedad más interconectada y globalizada, provocando un cambio en la forma de vivir de las personas y en la generación del conocimiento más intensivo; el proceso de convergencia tecnológica motivará un cambio global en los paradigmas vinculados a las tecnologías de la información, automatización, manufactura de recursos y la salud que incentivarán soluciones innovadoras; el fortalecimiento de nuevas tecnologías permitirá a los individuos comunicarse de manera instantánea, en cualquier lugar del mundo. La convergencia implica el surgimiento de sistemas de comunicación tecnológicamente integrados (microelectrónica, informática y telecomunicaciones) y cuyo rendimiento principal será el aumentar la capacidad, velocidad y alcance de la transmisión de la información; así como el surgimiento de delitos cibernéticos sobre los sistemas digitales que afectará a las personas, empresas y gobiernos; y, se observa un riesgo en los sistemas que soportan gran cantidad de operaciones en los mercados financieros mundiales.

---

<sup>49</sup> Ibid.

## 1.2 MARCO FILOSÓFICO

Dentro del marco filosófico de la investigación, es necesario señalar a Dilthey W. (1910)<sup>50</sup>, quién en su búsqueda por demarcar las ciencias naturales de las ciencias del espíritu o ciencias humanas precisa que *“Nos adueñamos de este mundo físico mediante el estudio de sus leyes. Estas leyes pueden ser encontradas a medida que el carácter “vivencial” de nuestras impresiones de la naturaleza, la conexión en que nosotros, que también somos naturaleza, nos hallamos en ella, el sentimiento vivo con que la gozamos, se va desplazando para que prevalezca la captación abstracta de la misma según relaciones de espacio, tiempo, masa y movimiento. Todos estos factores actúan en el sentido de que el hombre se elimine a sí mismo para, con estas impresiones, poder “construir” este gran objeto “naturaleza” como un orden según leyes. Se le convierte entonces al hombre en centro de la realidad”* (p. 103).

Prosigue en su reflexión, que en el proceso de demarcar las ciencias naturales de las ciencias del espíritu, Dilthey W. (1910)<sup>51</sup> agrega que *“Pero el mismo hombre retorna a ella a la vida, así mismo. Este retorno del hombre a la vivencia, a través de la cual la naturaleza se le presenta primeramente, ahí, en la vida, que es donde únicamente aparece el sentido, el valor y el fin, constituye la otra gran tendencia que condiciona el trabajo científico. Surge así un segundo frente. Todo aquello con que tropieza el hombre, lo que él crea y lo que obra, los sistemas de fines en los que va consumando su vida, las organizaciones exteriores de la sociedad en las que se agrupan los individuos, todo esto recibe su unidad desde este centro. De lo que se da sensiblemente en la historia humana, la comprensión retorna a aquello que no cae nunca bajos los sentidos y que, sin embargo, opera y se expresa exteriormente”* (p. 103).

En el contexto de la demarcación de las ciencias naturales y las ciencias humanas, señala Dilthey W. que el hombre se adueña del mundo físico mediante el estudio de las leyes naturales, que pueden ser comprendidas en la medida que el carácter vivencial de las impresiones se profundizan, para que

---

<sup>50</sup> Wilhelm Dilthey (1910) – El Mundo Histórico – Fondo de Cultura Económica.

<sup>51</sup> *Ibíd.*



prevalezca la captación abstracta que tienen de la naturaleza según las relaciones de espacio, tiempo, masa y movimiento. Es decir, que el ser humano se percata de la existencia de la naturaleza mediante el estudio de sus leyes, y capta las relaciones para construir el objeto abstracto que el ser humano denomina naturaleza.

El ser humano, con estas impresiones y percepciones que son producto de sus propias experiencias y vivencias va construyendo el objeto denominado naturaleza, como un orden objetivo natural que actúa según determinadas leyes, y que el hombre lo convierte en el centro de la realidad y de su existencia. Empero, cuando el ser humano retorna a la vida y las vivencias, la naturaleza que se le presenta en la vida y recobra cierto sentido, así como el valor y el fin que condiciona su trabajo científico. En consecuencia, todo aquello que el hombre crea como obra, va consumiendo su vida en las organizaciones en las que se agrupan en sociedad, y que desde la realidad natural va construyendo la historia de la vida humana y la comprensión de su objeto de estudio: la naturaleza como el centro de la realidad, donde el hombre se empeña en conocerla científicamente y en transformarla para su beneficio. Todo lo que el ser humano crea y se transforma en obra son las organizaciones de la sociedad en las que se agrupan los seres humanos y que se da en el desarrollo de la historia del hombre, como un sistema de fines y una tendencia que condiciona el trabajo científico que consume su vida.

En ese orden de ideas, Dilthey W. (1910)<sup>52</sup> afirma que “... *así como la primera tendencia se endereza a captar hasta lo psíquico mismo en el lenguaje propio del pensar científico-natural, sometiéndolo a sus conceptos y a sus métodos, y enajenándolos así de sí mismo, la segunda tendencia se manifiesta por ese retroceso del curso sensible exterior del acontecer humano a algo que no cae bajo los sentidos, para captar, para “comprender” aquello que se manifiesta en el curso exterior. La historia nos muestra cómo las ciencias que hacen referencia al hombre se hallan comprendidas en un proceso de aproximación constante a la meta lejana de una reflexión del hombre sobre sí mismo, de un percatarse de sí, de una autognosis*” (pp. 103-104) Agregando luego que “En

---

<sup>52</sup> *Ibíd.*

*este punto descubrimos el sentido de la pareja conceptual “externo” e “interno” y la legitimidad de su aplicación. Designan la relación que existe, en la “comprensión”, entre la manifestación sensible exterior de la vida y lo que produjo, lo que se manifestó en ella. Sólo allí donde existe comprensión se da esta relación de lo externo con lo interno, como sólo allí donde hay conocimiento natural se da la relación de los fenómenos con aquello mediante lo cual son “construidos”” (p. 104).*

De tal manera, que la historia nos muestra cómo las ciencias del espíritu o las ciencias humanas, se hallan comprendidas en un proceso de aproximación constante a la meta lejana de una reflexión del hombre sobre sí mismo y de percatarse de su existencia en la naturaleza. En este punto de reflexión, el ser humano va descubriendo el sentido conceptual de lo “externo” que se encuentra fuera del ser humano; y de lo “interno” que se encuentra al interior del ser humano mismo; así como la legitimidad de su aplicación entre las ciencias naturales y las ciencias humanas; que designan la relación existente entre la comprensión de la manifestación sensible del exterior de la vida (la naturaleza) y lo que produjo y se manifestó al interior de ella (en la vida del ser humano). En consecuencia, sólo allí donde existe una apropiada comprensión, se da la relación de lo externo con lo interno; es decir, la relación del conocimiento de la ciencia de la naturaleza con los conocimientos sociales, históricos, económicos, políticos, jurídicos y culturales del hombre que se agrupan en las ciencias humanas, que son construidos por el ser humano de generación en generación.

En ese sentido, Dilthey W. (1910)<sup>53</sup>, buscando diferenciar las ciencias naturales de las ciencias del espíritu, concluye que *“Así, ..., tenemos que la conexión de vivencia, expresión y comprensión constituye el método propio por el que se nos da lo humano como objeto de las ciencias del espíritu. Las ciencias del espíritu se fundan, por tanto, en esta conexión de vida, expresión y comprensión. Aquí es donde logramos una clara señal mediante la cual llevar a cabo la demarcación de las ciencias del espíritu. Una ciencia corresponde a grupo de las ciencias del espíritu. Una ciencia corresponde al grupo de las*

---

<sup>53</sup> *Ibíd.*

*ciencias del espíritu cuando su objeto nos es accesible mediante la actitud fundada en la conexión de vida, expresión y comprensión”* (pp. 107-108). Es decir que *“tenemos que la tendencia mediante la cual retornamos de lo humano, del espíritu objetivo realizado por él, a lo creador, valioso, actuante, manifestante, objetivamente, junto con todas las consecuencias que de ello se derivan, es lo que nos autoriza,..., a designar como ciencias del espíritu aquellas en que esta tendencia actúa”* (p. 108). De tal manera, que Dilthey W. (1910)<sup>54</sup> concluye que *“En las ciencias del espíritu se lleva a cabo la estructuración del mundo histórico. Con esta expresión figurada designo la conexión ideal según la cual, sobre la base de la vivencia y de la comprensión, y en una serie gradual de realizaciones, encuentra su existencia el saber objetivo acerca del mundo objetivo”* (p. 108).

Quiere decir, que la conexión de la vivencia, expresión y comprensión se constituye en el método propio y objeto de las ciencias del espíritu o las ciencias humanas. Las ciencias del espíritu se fundan en esta conexión de vida, expresión y comprensión; y es aquí donde se logra una clara demarcación de las ciencias humanas y de las ciencias naturales. En esa orden de ideas, una ciencia corresponde al grupo de las ciencias del espíritu cuando su objeto de estudio es accesible mediante la actitud fundada en la conexión de vida, expresión y comprensión. Es decir, la tendencia mediante la cual retornamos a lo humano, del espíritu objetivo realizado por él, a lo creador, valioso, actuante, manifestante, objetivamente, junto con todas las consecuencias que de ello se derivan; eso es lo que autoriza la designación de ciencias del espíritu, a aquellas en que esta tendencia actúa. En consecuencia, las ciencias del espíritu se fundan en la conexión que tienen con la vida, la expresión y la comprensión de la vida; y en ella se lleva a cabo la estructuración del mundo histórico creado y construido por el ser humano. Con esta expresión, se designa la conexión ideal, según la cual se encuentra la existencia del saber objetivo (creado por el ser humano en su interior) acerca del mundo objetivo (que es la naturaleza exterior al ser humano).

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*

En sus reflexiones filosóficas, Dilthey W. (1983)<sup>55</sup>, precisa que la articulación natural del género humano y su distribución sobre la superficie terrestre, como un pueblo con vida espiritual propia y diferencias que surgen a través de dicha articulación natural; se ve en las corrientes de los pueblos cuando se extienden siguiendo el curso de las aguas y se ramifican a través de las condiciones del medio ambiente que ofrece la naturaleza, afirmando luego que *“Con esta articulación genealógica se entrelazan la acción y el destino histórico, y de este modo se forman los pueblos, centros de cultura vivos y relativamente autónomos en el contexto social de una época, sujetos del movimiento histórico. Es cierto que el pueblo tiene su base en el nexo genealógico natural, que puede reconocerse también corporalmente; pero si bien los pueblos emparentados muestran una afinidad del tipo corporal, que se mantiene con asombrosa fijeza, su fisonomía histórico-espiritual adopta formas diferentes, cada vez más finamente ramificadas, en todos los campos de la vida popular”* (p. 72).

En ese orden de ideas, Dilthey W. (1983)<sup>56</sup>, señala también que en la articulación natural de la humanidad y de los diversos pueblos las *“teorías tienen como supuesto las verdades de la antropología, que aplican a la interacción de los individuos bajo las condiciones del contexto natural, y es así como surgen las ciencias de los sistemas de cultura y sus formaciones, de la organización externa de la sociedad y de las asociaciones particulares que se dan en su seno. Propiamente, la ciencia encuentra, entre el individuo y el intrincado curso de la historia, tres grandes clases de objeto a estudiar: la organización externa de la sociedad, los sistemas de cultura que aparecen en ella y los pueblos concretos. Se trata de hechos permanente, entre los cuales el representado por los pueblos es el más complejo y difícil. Como cada uno de ellos no es más que un contenido parcial de la vida real, ninguno puede ser tratado histórica o teóricamente sin referencia al estudio científico de los otros”* (p. 72). Se trata de reflexionar sobre la historia del ser humano, en la medida que la ciencia del desarrollo del hombre y el curso de la historia en el espacio y el tiempo, existen tres objetos que deben ser estudiados: la organización

---

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> *Ibíd.*

externa de la sociedad, los sistemas de cultura que aparecen en su interior y los pueblos concretos de una localidad o región.

En ese orden de razonamiento, Dilthey W. (1983)<sup>57</sup>, en la articulación natural de la humanidad y de los diversos pueblos, señala que *“Sin embargo, y a tenor del grado de complicación, el hecho representado por los pueblos ha sido elaborado sólo con la ayuda del análisis de los otros dos. Aquellos que se designan con las expresiones “alma popular”, “espíritu del pueblo”, “nación” y “cultura nacional” solo pueden representarse intuitivamente y analizarse estudiando primero los distintos aspectos de la vida de un pueblo en su interacción recíproca, como por ejemplo el lenguaje, la religión y el arte”* (pp. 72-73). Se trata de reflexionar sobre la historia de los pueblos, teniendo en cuenta los distintos aspectos de la vida de un pueblo en su interacción recíproca con la características de su alimentación, la forma como visten, la forma como construyen sus viviendas, la forma como solucionan sus necesidades primordiales, como se reproducen, las costumbres sociales o jurídicas, el lenguaje o dialecto que emplean para comunicarse, la cultura local o regional por ellos creados mediante sus vivencias y experiencias, los valores, las creencias y las suposiciones básicas, los conocimientos que van construyendo y la cosmovisión que tienen de sus orígenes y del mundo.

En consecuencia, en nuestra reflexión filosófica, es necesario destacar la opinión de Drucker Peter F. (1999, p. 3)<sup>58</sup>, quién analiza las diferencias de las suposiciones básicas existentes en la administración como ciencia social, respecto a los paradigmas que tienen las ciencias naturales, precisando que *“Las suposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración”*. Agregando que estas suposiciones básicas, determinarán que en las ciencias humanas o en la disciplina social, sean consideradas como realidad. Luego agrega que *“las suposiciones básicas que una disciplina mantiene acerca de la realidad determinan el punto de concentración de la disciplina. De ellas también depende lo que la disciplina va a tomar como “hechos” e incluso la identidad que la disciplina se dará a sí*

---

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Drucker Peter F. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Impreso en Colombia.

*misma. Las suposiciones también determinan en gran parte lo que se va a desatender en una disciplina o lo que se va a hacer de lado como una “molesta excepción”. Ella deciden qué va a recibir atención dentro de una disciplina y qué se va a desconocer o pasar por alto” (p. 3). Para finalmente precisar que “Para una disciplina social como la administración, las suposiciones realmente son mucho más importantes que los paradigmas para una ciencia natural” (p. 4). De lo señalado por Drucker P. (1999) se puede establecer que las suposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas propios de las ciencias humanas como lo es la ciencia administrativa; y que dicha suposiciones básicas determinan en gran medida lo que la ciencia de la administración presupone como realidad a ser estudiada. Quiere decir, que para la ciencia administrativa, creada por el ser humano, lo más importantes son las suposiciones básicas. En cambio, para las ciencias naturales, que son externas al ser humano, lo más importantes son los paradigmas.*

Drucker Peter F. (1999, p. 4)<sup>59</sup>, al establecer una comparación de las diferencias entre la ciencia natural y la ciencia administrativa señala que *“Las ciencias naturales tratan del comportamiento de los objetos. En cambio, una disciplina social como la administración trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas”*. Más aún, destaca que *“la realidad de una ciencia natural, o sea el universo físico y sus leyes, no se altera (o se altera en lapsos de miles de millones de años, no de siglos y muchos menos de decenios). El universo social no tiene leyes naturales de este tipo, y por tanto está sujeto a cambios continuos. Esto significa que las suposiciones que ayer eran válidas pueden resultar nulas e incluso totalmente erróneas en un tiempo muy corto”* (pp. 4-5). Para luego agregar que *“Lo más importante en una disciplina social como la administración son, ..., las suposiciones básicas. Y un cambio en las suposiciones básicas resulta aún más importante”* (p. 5). Es decir, las diferencias entre las ciencias naturales y la ciencia administrativa son que, las ciencias naturales tratan sobre el comportamiento de los objetos y las leyes de la naturaleza. En cambio, en la ciencia administrativa, trata del comportamiento de los seres humanos que se agrupan en determinadas organizaciones e instituciones creadas por él. Señala también otra diferencia,

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*

la realidad de la ciencia natural se altera en lapsos de miles de millones de años. En cambio, la realidad de la ciencia administrativa está sujeta a cambios constantes y continuos, sobre todo por el avance de la ciencia y la tecnología, de la cultura y del conocimiento; y por las vivencias y experiencias que acumula el ser humano. En esa medida, las suposiciones básicas que ayer eran válidas, se convierten en obsoletas parcialmente o totalmente en un corto periodo de tiempo. La realidad administrativa se convierte en su contrario en un periodo corto de tiempo; y las suposiciones básicas se modifican constantemente.

En ese orden de razonamiento, Drucker P. F. (1999, pp. 5-6)<sup>60</sup>, precisa que desde que comenzó el estudio de la ciencia administrativa la mayoría de los eruditos y escritores han tenido en cuenta dos conjuntos de suposiciones acerca de la realidad de la ciencia de la administración. De tal manera que afirma que *“Un conjunto de suposiciones está implícito en la disciplina de la administración: 1. La administración es administración de negocios. 2. Existe –...– una estructura organizacional correcta. 3. Existe –...– una manera correcta de administrar el personal”* (p. 6). De otro lado, agrega que *“Otro conjunto de suposiciones se encuentra implícito en la práctica de la administración: 1. La tecnología, los mercados y los usos finales son determinados. 2. El ámbito de la administración se encuentra definido en términos legales. 3. La administración se enfoca hacia adentro. 4. La economía, tal como queda definida por las fronteras nacionales, es la “ecología” del mundo empresarial y la administración”* (p. 6).

En ese orden de pensamiento, Drucker Peter F. (1999; p. 7)<sup>61</sup> señala que la realidad se está convirtiendo en lo contrario de lo que dichas suposiciones pretenden. Se tiene que reflexionar sobre las suposiciones pasadas y tratar de formular nuevas suposiciones para definir el estudio como la práctica de la ciencia administrativa. En ese entendido, Drucker P. F. (1999)<sup>62</sup>, teniendo en cuenta el conjunto de suposiciones que están implícitas en la disciplina de la administración, señala que *“la primera conclusión derivada de este análisis de las suposiciones que han de servir de fundamento para la administración a fin*

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

*de hacer productivo su estudio es: la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”* (p. 12). Luego señala como segunda conclusión que *“En vez de buscar la organización correcta, la administración tiene que aprender a buscar, a desarrollar, a probar: la organización que se ajuste al cometido”* (p. 24) Agrega, que es probable que la productividad de los trabajadores que trabajan con el conocimiento se convierta en el punto focal de la gestión y administración de las personas; tal como que el trabajo sobre la productividad del trabajador manual se convirtió en el punto focal en la gestión y administración de personal hace cien años. De lo cual deduce una tercera conclusión *“Ello exigirá,..., una suposición muy diferente acerca de las personas en las organizaciones y su trabajo: al personal no se le “administra”. El cometido es dirigir el personal. Y la meta es hacer productivo los conocimientos y atributos específico de cada individuo”* (p. 31).

De igual manera, teniendo en cuenta el conjunto de suposiciones que se encuentra implícito en la práctica de la ciencia administrativa, Drucker P. F. (1999)<sup>63</sup> señala como cuarta conclusión que *“la administración tendrá que basarse en la suposición de que ni la tecnología ni el uso final sirven como fundamento para la política gerencial. .... Los fundamentos han de ser los valores y las decisiones de los clientes respecto de la distribución de su ingreso disponible. Son éstos los elementos que han de servir como punto de partida para la política y la estrategia gerenciales”* (p. 42). Como quinta conclusión señala que *“La nueva suposición que tendrá que servir de base para la administración como disciplina y la administración como práctica será que el ámbito de la administración no es legal. Ha de ser operacional. Ha de abarcar el proceso en su totalidad. Tiene que dirigirse hacia los resultados y el desempeño a todo lo largo de la cadena económica”* (p. 49). Drucker P. F. (1999)<sup>64</sup>, teniendo en cuenta que el conjunto de suposiciones se encuentra implícito en la práctica de la ciencia administrativa, señala como sexta conclusión que *“Las fronteras nacionales son importantes ante todo como factores restrictivos. La práctica de la administración – y esto de ninguna manera se limita a los negocios – tendrá que definirse cada vez más en*

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*

<sup>64</sup> *Ibíd.*



*términos operativos en vez de políticos” (p. 53). Finalmente, como séptima conclusión señala que “la administración existe en aras de los resultados de la institución. Tiene que comenzar con los resultados pretendidos y tiene que organizar los recursos de la institución de manera que alcancen dichos resultados. Es el órgano de una institución, sea esta un negocio, una iglesia, una universidad, un hospital o un albergue para mujeres maltratadas, lo que permite producir resultados externos a sí misma” (pp. 56-57).*

Por tales razones, Drucker P. F. (1999)<sup>65</sup>, teniendo en cuenta este conjunto de suposiciones en la disciplina y la práctica en la ciencia administrativa concluye que *“el centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzcan resultados. Ahora bien, ello precisa un nuevo paradigma final de la administración: Lo que incumbe a la gerencia es todo aquello que afecta el desempeño de la institución y a sus resultados, sea en el interior o en el exterior, encuéntrase bajo el control de la institución o totalmente fuera de él” (p. 57).*

En consecuencia, teniendo en cuenta el conjunto de suposiciones básicas que están implícitos en la ciencia de la administración, se puede establecer que sirven de fundamento a la ciencia administrativa a fin de hacer productivo su estudio, y que son los siguientes: 1. La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización sea pública o privada, sea con o sin fines de lucro, sea productora de bienes o de servicios; 2. La administración tiene que aprender a buscar y desarrollar una organización que se ajuste al cometido, y que se adapte a la condiciones del ambiente externo e interno; y, 3. El cometido de gestionar y dirigir a los trabajadores o servidores; es hacer productivo los conocimientos, las habilidades procedimentales y las actitudes específicas de cada persona que integra la organización.

---

<sup>65</sup> *Ibíd.*

Teniendo en cuenta el conjunto de suposiciones básicas que se encuentra implícito en la práctica de la ciencia administrativa, se puede establecer que sirven de fundamento a la gestión estratégica y administración productiva lo siguiente: 1. Los fundamentos de la política gerencial deben centrarse en los valores y decisiones de los clientes respecto a cómo distribuyen sus ingresos disponibles; que son los elementos que deben servir de punto de partida para definir los objetivos, las políticas y las estrategias de una organización; 2. El ámbito de los objetivos de la administración no es el marco jurídico - legal, debe ser operacional y abarcar todo el proceso económico en su totalidad; y, tiene que orientarse hacia los resultados y el desempeño a lo largo de toda la cadena de valor: los proveedores, los trabajadores y los clientes; 3. Las fronteras nacionales son factores restrictivos en los hechos; y la práctica de la gestión y administración tiene que definirse en términos operativos y no en términos políticos; y, 4. La gestión administrativa existe en aras de los resultados de la organización; y tiene que comenzar con los resultados que se pretende lograr; para lo cual tienen que administrar con eficiencia los recursos internos de la organización, de tal manera que alcancen eficacia en los resultados externos (el mercado) a la organización.

No debemos dejar de mencionar a Drucker P. F. (2002)<sup>66</sup>, en su reflexión sobre la gerencia en la sociedad futura, en la medida que precisa que *“... empezamos a sentir el verdadero efecto de la revolución informática, pero no es la “información” lo que produce ese efecto, ni es la “inteligencia artificial”. No es el efecto de los computadores ni del procesamiento de datos sobre la toma de decisiones, la formulación de políticas ni la estrategia. Es algo que nadie podía prever y de lo cual ni siquiera se hablaba hace diez o quince años: el comercio electrónico, es decir, la aparición explosiva de la Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios,..., y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales. Esto está cambiando a fondo las economías, los mercados y las estructuras industriales; los productos y servicios y su flujo; la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta; los mercados de empleos y de mano de obra. Pero el impacto puede ser mayor aun en la*

---

<sup>66</sup> Drucker Peter F. (2002) - *La gerencia en la sociedad futura* – Editorial Norma SA – Impreso en Bogotá, Colombia.

*sociedad y la política, sobre todo en la manera como vemos el mundo y nos vemos a nosotros mismos” (pp. 3-4).*

De tal manera que, Drucker P. F. (2002)<sup>67</sup>, en su reflexión sobre la gerencia en la sociedad futura, señala que *“El comercio electrónico es para la revolución informática lo que fue el ferrocarril para la revolución industrial: un fenómeno totalmente nuevo, sin precedentes, del todo inesperado. Y como los ferrocarriles hace 170 años, el comercio electrónico está creando una nueva bonanza, modificando rápidamente la economía, la sociedad y la política”* (p. 11). En la cultura creada por el ferrocarril, el ser humano dominó la distancia; en la cultura creada por el comercio electrónico, el ser humano eliminó las distancias. Hoy, el negocio sea o no pequeño, tiene que ser global y competitivo, aunque fabrique o venda en un mercado local o regional. La competencia no conoce límites, y la organización pequeña tiene que aprender a operar en forma transnacional. El comercio electrónico ilustra otro efecto importante *“Los nuevos canales de distribución modifican no solo quienes son los clientes sino cómo compran y qué compran. Modifican la conducta del consumidor, el ahorro, los patrones, la estructura de la industria, en fin, toda la economía”* (p. 15).

Finalmente, Drucker P. F. (2002)<sup>68</sup>, en su reflexión sobre la gerencia en la sociedad futura, afirma que los próximos años se verá la aparición de nuevas industrias; pocas serán hijas de la tecnología informática, computador, del procesamiento de datos o del internet. Agregando que *“Lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. Lo que ha hecho posible hacer rutinarios los procesos no es la maquinaria; el computador ha sido apenas el detonador. El software es la reorganización del trabajo tradicional, a base de siglos de experiencia, mediante la aplicación de conocimientos y especialmente del análisis lógico, sistemático. La clave no es la electrónica: es la ciencia cognoscitiva. Esto quiere decir que las claves para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan*

---

<sup>67</sup> *Ibíd.*

<sup>68</sup> *Ibíd.*

*con el conocimiento y la aceptación social de sus valores”* (pp. 21-22). Los rendimientos de las industrias basadas en el conocimiento, dependerán de gerenciar la organización de manera que atraigan y retengan a los trabajadores del conocimiento; tendrán que convertirlos de subalternos a ejecutivos, de empleados a socios.

Por tales razones, el centro de una sociedad, de la economía y la comunidad moderna no es la tecnología, ni la información, ni la productividad. El centro es la organización administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. En ese sentido la administración es la herramienta y el instrumento específico que forma y orienta a las organizaciones para que produzcan resultados. En consecuencia, el nuevo paradigma de la administración o lo que incumbe a la gerencia, es todo aquello que afecta el desempeño de la organización y sus resultados, sea al interior de la organización o en el exterior donde se ubica el mercado de proveedores o de clientes, se encuentre bajo el control de la organización o fuera de él.

Más aún, lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. Lo que ha hecho posible hacer rutinarios los procesos productivos no es la maquina; el computador solo ha sido un detonante; el software no es más que la reorganización del método de trabajo productivo, mediante la aplicación de los conocimientos y del análisis lógico - sistemático. La clave no ha sido la electrónica, sino la ciencia cognoscitiva, el conocimiento del ser humano. Esto quiere decir, que la clave para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología de una sociedad o país, será la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores. En consecuencia, cuando no se pueda satisfacer las necesidades de los profesionales del conocimiento; tendrá que lograrse satisfaciendo sus valores y otorgarles un reconocimiento y poder social.

### 1.3 MARCO TEÓRICO

Chiavenato I. (2011)<sup>69</sup>, en su investigación sobre la administración de los recursos humanos, analiza la evolución histórica de las organizaciones y que en su posterior desarrollo se convierten en sistemas sociales que satisfacen necesidades de bienes y servicios de las personas de las sociedades; precisando que *“Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo el proceso productivo se realiza por medio de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. .... A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes”* (p. 9).

Quiere decir, que las sociedades modernas e industrializadas de hoy, como producto de la división social del trabajo y la especialización, como producto del desarrollo de la ciencia y tecnología, se caracterizan porque producen bienes y servicios mediante el trabajo productivo que se desarrollan en organizaciones. En este contexto, el ser humano, pasa la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones de las que depende el nacimiento y la crianza de sus hijos; el desarrollo de las familias para alimentarse; poseer en una vivienda digna; vestirse de acuerdo a la estación; tratarse para sanar las enfermedades y estar saludable; aprender nuevos conocimientos mediante la educación e instrucción; trabajar en una organización para obtener un ingreso adecuado y con ello satisfacer las necesidades de su familia; comportarse de acuerdo a normas jurídicas establecidas en una sociedad organizada; es decir, obtener todos los bienes y servicios que necesita para satisfacer las

---

<sup>69</sup> Chiavenato Idalberto (2011) – *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* – McGraw Hill / Interamericana Editores SA de CV – Novena Edición – Impreso en México.

necesidades de sobrevivencia, reproducción, salud, educación, vivienda, seguridad social y realización humana; gracias al desarrollo del trabajo productivo, de la ciencia y la tecnología.

En esa lógica de argumentos, las organizaciones son agrupaciones humanas, que el hombre construye intencionalmente para satisfacer sus necesidades primordiales de bienes y servicios, sean públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, pero respetando las leyes de la naturaleza, la ecología y el medio ambiente. En consecuencia, en la medida que el ser humano desarrolle la cultura, la ciencia y la tecnología surgirán nuevas necesidades y se elaboran nuevos productos y servicios; surgen nuevos instrumentos de producción, se producen nuevos bienes y servicios más sofisticados, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo físico - biológico. Pero, al mismo tiempo, las organizaciones como organismos sociales vivos, se reconstruyen, se reestructuran y rediseñan internamente, y sufrirán los cambios internos necesarios para adecuarse al ambiente externo cambiante y globalizador.

De igual manera, Chiavenato I. (2011, p. 10)<sup>70</sup>, en su investigación sobre la administración de los recursos humanos, precisa que las organizaciones constituyen sistemas abiertos, que operan sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente externo, las cuales constituyen insumos o entradas de recursos necesarios para que funcione el sistema interno. Las partes del sistema (subsistemas) emplean esos recursos y los transforman en bienes o servicios que son las salidas o los resultados para devolverlos al ambiente externo (mercado). Para ello, las personas o trabajadores de dichas organizaciones requieren tener competencias.

Chiavenato I. (2011)<sup>71</sup>, refiriéndose al sistema socio técnico de las organización señala que la tecnología determina las características humanas necesarias para la organización. Los conocimientos, la experiencia, las cualidades personales, habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que utiliza la organización; es decir, que *“El sistema técnico es el*

---

<sup>70</sup> *Ibíd.*

<sup>71</sup> *Ibíd.*

*responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro” (p. 16).*

Hoy en día, las organizaciones modernas actúan como sistemas abiertos, como un conjunto de elementos que se relacionan y desarrollan una actividad para lograr un determinado objetivo, con un determinado resultado. Actúan sobre los materiales, la energía y la información obtenida del medio ambiente externo (la naturaleza y otras organizaciones), las cuales se constituyen en los insumos o recursos que necesitan para operar en el ambiente interno del sistema organizativo (proceso productivo). Las diversas áreas del sistema interno transforman los recursos en resultados, convirtiéndolos en bienes y servicios, para devolverlos al ambiente externo (el mercado de clientes). En consecuencia, el sistema social y técnico de una organización determina las características de los trabajadores o servidores que necesita para su operatividad y funcionamiento. Los conocimientos cognitivos, las habilidades o destrezas son aspectos que poseen las personas y que la organización las requiere para seguir operando. En consecuencia, el sistema técnico da sustento a la eficiencia interna de una organización; y, el sistema social da sustento a la eficacia externa de la organización: ambos actúan en el contexto de una organización que se ubica en una sociedad de personas organizadas y en un mercado globalizado.

Chiavenato I. (2011)<sup>72</sup>, señala que el sistema socio técnico consta de tres subsistemas: “1. Sistema técnico o de tareas, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas. 2. Sistema gerencial o administrativo, que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que faciliten los procedimientos administrativos. 3. Sistema

---

<sup>72</sup> *Ibíd.*

*Social o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales”* (p. 16). La gerencia de una organización es responsable de la administración y el desarrollo de la organización, así como de los procesos y procedimientos que desarrolla en la producción de bienes y servicios; y en la solución de los problemas y la toma de decisiones de una organización. La gerencia trata de optimizar las relaciones entre el sistema social y el sistema técnico, en toda la cadena de valor, y sus decisiones se orientan a determinadas metas y determinados objetivos organizacionales.

De igual manera, Chiavenato I. (2011)<sup>73</sup>, en su investigación sobre la administración de los recursos humanos, precisa que *“Capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”* (pp. 31–32). Agrega luego, que para incrementar el capital intelectual, las organizaciones se transforman en organizaciones de conocimiento y de aprendizaje; a fin de transformar y convertir la información en conocimiento rentable mediante su procesamiento en nuevos productos o nuevos servicios, en nuevos procesos internos que disminuyan el tiempo y los costos operativos; en nuevas relaciones con proveedores y nuevos mercados de clientes; que están en la búsqueda de resolver nuevos problemas y generar nuevas soluciones mediante la creatividad e innovación.

Se puede afirmar, que el capital humano es el capital que poseen las personas, con su talento, experiencia y competencias. En tal virtud, la competencia de una persona es la capacidad que tiene para actuar en diversas situaciones y

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*



crear nuevos activos tangibles e intangibles. De este modo, el capital humano se compone de talentos y competencias (habilidades) de las personas. Su aprovechamiento productivo requiere de una estructura organizativa para lograr el cometido o el propósito, y de una cultura organizacional de cambio, emprendedora e innovadora. En consecuencia, para lograr el incremento de los nuevos activos, las organizaciones se van transformando en sistemas de conocimiento y de aprendizaje continuo; que transforman y convierten la información obtenida en conocimiento productivo mediante la elaboración de nuevos productos, de nuevos servicios de calidad, que reducen los costos y el tiempo mediante procesos simplificados; y, que logran desarrollar nuevas soluciones a los nuevos problemas que surgen en la sociedad y en el mercado mediante la acción creativa e innovadora de las personas y las organizaciones.

De tal manera que, Chiavenato I. (2011)<sup>74</sup>, en su investigación sobre la administración de los recursos humanos, precisa que *“Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”* (p. 72). Esto quiere decir, que la cultura organizacional representa las normas formales e informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los integrantes de una organización y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores, actitudes y expectativas o aspiraciones que comparten los miembros de una organización. En ese entendido, la cultura organizacional representa la mentalidad que predomina en cada organización.

---

<sup>74</sup> *Ibíd.*

En su investigación sobre la administración de los recursos humanos, a fin de profundizar el estudio de la cultura organizacional, Chiavenato I. (2011)<sup>75</sup>, lo compara con un iceberg con determinados estratos indicando que “... *la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles*”. Luego agrega que “*Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato, lo que caracteriza a la organización, es más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de las suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento*” (pp. 73–74).

Se puede precisar, que la cultura organizacional se presenta en varios niveles de profundidad, los cuales tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio de una organización. El nivel más profundo y menos visible, contiene la filosofía y supuestos compartidos que representan las creencias básicas acerca de la realidad, de la forma de cómo se hacen las cosas, de la naturaleza humana y de la visión que se tiene del mundo que nos rodea; y es el que presenta una mayor dificultad para el logro de un cambio organizacional. El siguiente nivel contiene los valores culturales de la organización, representan las creencias, valores y sentimientos colectivos acerca de lo que es correcto, normal, racional y valioso. El siguiente nivel contiene las conductas o patrones de comportamiento que incluyen las normas que regulan el comportamiento dentro de una organización, que son más visibles y fáciles de modificar mediante el rediseño de los documentos de gestión y documentos operativos. Finalmente, el nivel más visible o que se encuentra en la superficie que contiene los aspectos físicos y símbolos culturales que son las instalaciones, insumos, muebles, equipos, tecnología, las palabras, los gestos, las imágenes y otros objetos físicos; los mismos que son fáciles de modificar mediante una inversión en ciencia y tecnología, y en la formación cognitiva, procedimental y actitudinal de los trabajadores o de los servidores de una organización.

---

<sup>75</sup> *Ibíd.*

En ese entendido, Chiavenato I. (2009)<sup>76</sup>, en su investigación sobre el talento humano señala que *“Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere de los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener depende de que se crezca dentro de las organizaciones”* (pp. 04-05).

En esa orientación, la cultura organizacional tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce su influencia en mucho de lo que ocurre a los trabajadores dentro de ella. En este contexto, es notorio observar que la mayor cantidad de las personas pasen una buena parte de su vida trabajando en las organizaciones. El trabajo ocupa una buena cantidad del tiempo en las vidas de las personas, quienes dependen de la organización para la subsistencia de su familia y la realización profesional como persona. Separar la existencia de las personas de su trabajo en una organización es difícil, dada la importancia que tiene el trabajo para la sobrevivencia de la familia y la reproducción de los hijos en cada hogar, para satisfacer sus necesidades primordiales y lograr la realización de la familia, sean estas materiales o inmateriales.

De tal manera, Chiavenato I. (2009)<sup>77</sup>, en su investigación sobre el talento humano, precisa que *“las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una*

---

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

*relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones”* (p. 05). En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar los objetivos familiares y personales; y la posibilidad de crecer en la vida de una sociedad, depende de que se crezca juntos y al interior de las organizaciones. Pero, también las organizaciones dependen, directa e indirectamente de las personas (trabajadores) para la producción de los bienes y servicios que demanda el mercado, en la atención de los clientes y competir en los mercados; y alcanzar los objetivos estratégicos y globales de la organización. Las organizaciones jamás existirían sin las personas o los trabajadores que le dan vida, energía, dinamismo, inteligencia, creatividad e innovación. Las dos partes, dependen cada una de la otra, es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, tanto a los trabajadores como a las organizaciones.

Chiavenato Idalberto (2009, p. 07)<sup>78</sup>, en su investigación sobre el talento humano, señala también que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Términos como empleabilidad se utilizan para indicar la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos; y la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias de sus integrantes. Agrega que la gestión y administración de los recursos humanos depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional que han adoptado, las características del medio ambiente, el negocio de las organizaciones, la tecnología que emplean, los procesos internos que desarrollan, el estilo de administración de los recursos que utilizan y de la infinidad de otras variables que hacen posible el desarrollo de las organizaciones y de sus miembros.

Chiavenato I. (2009)<sup>79</sup>, en su investigación señala que a las personas se les debe visualizar como asociadas a las organizaciones, debido a que *“En esa*

---

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> *Ibíd.*

*calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, ..., de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a los trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados”* (p. 10).

En esa lógica, se puede precisar que las personas que están en calidad de trabajadores o servidores públicos, se les debe visualizar como asociados a las organizaciones, ya que proveen conocimiento, habilidad, competencia, decisión e inteligencia que le imprime un significado a la organización; y le imprime un rumbo determinado mediante la visión, la misión y los objetivos que cada organización establece. En ese orden de ideas, los trabajadores o servidores públicos, constituyen el capital intelectual de una organización pública o privada; y las organizaciones que tienen éxito tratan al trabajador o servidor públicos como asociados al negocio o servicio, y como proveedores de competencias, por lo mismo no son tratados como simples trabajadores.

Hellriegel y Slocum (2009)<sup>80</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, señalan que *“La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar en forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización”* (p. 458). En ese entendido, la cultura tiene sus raíces en los innumerables detalles de la vida de una organización; el mismo que ejerce influencia en mucho de los aspectos que le ocurren a los trabajadores o servidores dentro de la organización. De tal manera que, la

---

<sup>80</sup> Hellriegel Don y Slocum John W. Jr. (2009) – *Comportamiento Organizacional* – CENGASE Learning – Doceava Edición – Impreso en México.

cultura de una organización, influye en quién es ascendido o promovido; en cómo se construyen o se descarrilan las carreras administrativas; y, en cómo se priorizan la asignación de los recursos de una organización; cómo se tratan a los proveedores, trabajadores y clientes. Cada una de las decisiones o la solución de los problemas que ocurren en el ambiente interno o el ambiente externo transmite un aspecto específico de la cultura de una organización.

Hellriegel y Slocum (2009)<sup>81</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, señalan que “... *la cultura organizacional se encuentra dentro de varios niveles, los cuales tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio. ... , que el nivel menos visible o el más profundo, de la cultura organizacional contiene la filosofía y los supuestos compartidos, mismos que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas*” (p. 459). Agrega que “*El siguiente nivel contiene los valores culturales de la organización, los cuales representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso. ... En algunas culturas los empleados tal vez estén interesados en el dinero, pero en otras tal vez se preocupen más por la innovación tecnológica o el bienestar. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien*” (p. 459). Agrega también que “*El siguiente nivel contiene las conductas compartidas, las cuales incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores*”<sup>82</sup> (p. 459). Finalmente agrega que “*El nivel más superficial de la cultura organizacional contiene los símbolos. Los símbolos culturales son la palabra (jerga o modismos), los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura*” (p. 459).

Hellriegel y Slocum (2009)<sup>83</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, señala que “*Una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización: 1) la adaptación al exterior y la supervivencia, y 2) la integración al interior. La adaptación al exterior y la supervivencia se refieren a la forma en que la organización encontrará un nicho*

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> *Ibíd.*

<sup>83</sup> *Ibíd.*

*en un entorno que no cesa de cambiar y cómo podría lidiar con él” (p. 461). Agrega que “La integración al interior significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden las siguientes cuestiones: Lenguajes y conceptos: identificar los métodos para la comunicación y desarrollar un significado compartido en cuanto a valores centrales. Límites de los grupos y los equipos: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos. Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir y mantener y perder poder y estatus. Recompensas y castigos: desarrollar sistemas que propicien las conductas deseables y desalienten las indeseables. Una cultura organizacional surge cuando los miembros comparten conocimientos y supuestos a medida que descubren o desarrollan formas de afrontar las cuestiones de la adaptación al exterior y la integración al interior” (p. 461).*

En ese orden de pensamiento, se puede precisar que la cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta cualquier organización: 1) La adaptación al entorno externo (el mercado) con el fin de lograr su supervivencia: que es la forma en que la organización encuentra un mercado (clientes o usuarios), ubicado en un entorno externo que cambia continuamente y al cual tiene que orientar su eficacia para adaptarse al mercado objetivo; y, 2) La integración en el entorno interno (mejorando la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos o servicios) para ser competitivo: que es la forma de establecer relaciones de trabajo, de ayuda mutua y de cooperación en el escenario interno de la organización, donde los trabajadores comparten percepciones, vivencias, experiencias, relaciones, conocimientos y suposiciones básicas a medida que van descubriendo y desarrollando nuevas formas de resolver los problemas y afrontar los retos de adaptarse al entorno externo con eficacia e integrarse al interior de la organización mediante la eficiencia.

Hellriegel y Slocum (2009)<sup>84</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, señala que las señales más fuertes de la cultura de una

---

<sup>84</sup> *Ibíd.*

organización son “Aquello a lo que los gerentes y los equipos ponen atención. Uno de los métodos más seguros para mantener la cultura de la organización implica los procesos y las conductas a las que los gerentes, los empleados individuales y los equipos ponen atención; es decir, los hechos que se advierten y comentan. El manejo sistemático de los hechos envía claras señales a los empleados respecto a qué es importante y qué se espera de ellos” (p. 464). Luego agrega las “Reacciones ante incidentes y crisis. Cuando una organización afronta una crisis, como los ataques terroristas o la pérdida de un cliente importante, la forma en que los gerentes y los empleados manejan esa crisis revela mucho de su cultura. La forma en que se maneja la crisis puede reforzar la cultura existente o sacar a la luz los nuevos valores y normas que transformen la cultura de alguna manera” (p. 464). “La forma en que los gerentes tratan los empleados les comunica algunos aspectos de la cultura de la organización” (p. 465). “Los empleados también aprenden cosas de la cultura de la organización por medio de su sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos vinculados a distintas conductas transmiten a los empleados las prioridades y los valores de los gerentes individuales y de la organización” (p. 465). “..., una de las vías fundamentales que utilizan las organizaciones para mantener la cultura es mediante el proceso de reclutamiento. Además, los criterios que se emplean para determinar quién es asignado a trabajos o puestos específicos, quién recibe aumentos y promociones y por qué, quién es separado de la organización por despido o retiro anticipado,..., refuerzan y demuestran aspectos básico de la cultura de una organización” (pp. 465 – 466). “Los ritos y las ceremonias de la organización son actividades o rituales planeados que tienen un significado cultural importante para los empleados. Ciertas actividades de los gerentes o empleados se pueden convertir en rituales que son interpretaciones como parte de la cultura organizacional. Algunos de los ritos y las ceremonias que sostienen la cultura organizacional son los ritos de iniciación, degradación, realce e integración” (p.466). “Muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias que trasmiten la cultura existente y que hacen



*hincapié en aspectos importantes de esa cultura, y algunas persisten durante mucho tiempo” (p. 466).*

Alles M. A. (2012)<sup>85</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional y cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia, señala que *“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte” (p. 58).* Agrega luego que *“La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con cultura definida, que trabajan sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismo se identifican con la organización y cultura” (p. 59).*

Alles M. A. (2012, p. 61)<sup>86</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, señala que la propuesta para el cambio cultural, a través del diseño de un modelo de gestión por competencias, se ubica entre los métodos con probabilidad de éxito, siempre y cuando se proponga un determinado cambio cultural en la organización. Una vez que se define el modelo por competencias a desarrollar, la transformación del cambio cultural se logrará a través del desarrollo de las competencias que se requiere en la organización.

Alles M. A. (2012, pp. 471-472)<sup>87</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional y de cómo lograr un cambio cultural a través del modelo de gestión por competencia, señala que es importante que para que un modelo de gestión por competencias represente el cambio en una organización, debe fortalecer las competencias que se necesitan para lograr la transformación que

---

<sup>85</sup> Alles Martha (2012) – *Comportamiento Organizacional – Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias* – 1º ed. 4º reimpresión. – Granica, Buenos Aires.

<sup>86</sup> *Ibíd.*

<sup>87</sup> *Ibíd.*

se desea. Un modelo de competencia representa el cambio, siempre y cuando incorpore en su diseño la orientación al cambio que la organización necesita.

Alles M. A. (2012, pp. 475-476)<sup>88</sup>, en su estudio sobre el comportamiento de las organizaciones y de cómo lograr un cambio cultural a través del modelo de gestión por competencia, precisa que la cultura organizacional refleja cómo son y cómo se sienten las personas que integran la organización. En esa orientación, trabajar sobre la cultura organizacional tiene un carácter estratégico; y, acerca a las personas a la visión, misión, valores y estrategia de la organización. ¿Cómo accionar sobre la cultura? Desarrollando en las personas las competencias que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos. El vehículo adecuado para encarar el cambio cultural y alcanzarlo con éxito será la implementación de un modelo de gestión por competencias, que representa el cambio deseado en una organización o una sociedad o un país.

En consecuencia, podemos afirmar que la cultura organizacional es importante para el éxito estratégico de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En primera lugar, ofrece a los integrantes una identidad y una visión de futuro de la organización; ya que las organizaciones con cultura definida logran continuidad por parte de los empleados o servidores, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura. En segundo lugar, el cambio de cultura a través del diseño de un modelo de gestión por competencia es un método con probabilidad de éxito. Una vez definido el modelo, el cambio cultural se logrará a través del desarrollo de las competencias que requieren las personas de la organización. En tercer lugar, trabajar sobre la cultura organizacional tiene un carácter estratégico, en la medida que acerca e identifica a las personas con la visión, misión, valores, objetivos y estrategia de la organización. En cuarto lugar, se acciona sobre la cultura cuando se desarrolla en las personas las competencias que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. En consecuencia, el vehículo adecuado para encarar el cambio cultural es la implementación de un modelo

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*

de gestión por competencias; el mismo que representa el cambio deseado por la organización.

Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2009)<sup>89</sup>, en su estudio sobre el comportamiento organizacional, sugieren que hay siete características principales que capturan la esencia de la cultura de una organización: “1. *Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos*” (p. 551). “2. *Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención a los detalles*” (p. 551). “3. *Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos*” (p. 552). “4. *Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización*” (p. 552). “5. *Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos*” (p. 552). “6. *Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil*” (p. 552). “7. *Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento*” (p. 552).

Bonavia T., Prado V. J. y García-Hernández A. (2010, pp. 17-18)<sup>90</sup>, en su investigación y adaptación al español del instrumento de medición sobre la cultura organizacional de Denison, señala que la cultura organizacional tiene las siguientes dimensiones:

**1º Implicación:** las organizaciones que son efectivas dan poder de decisión a sus miembros, se organizan en equipos de trabajo y desarrollan las capacidades humanas en todos los niveles de jerarquía. Los integrantes de estas organizaciones se comprometen con su trabajo y sienten que son parte importante de la organización. Las personas, de cualquier nivel jerárquico,

---

<sup>89</sup> Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2009) – *Comportamiento Organizacional* – Pearson Educación – Décimo Tercera Edición – Impreso en México.

<sup>90</sup> Bonavia Tomás, Prado Vicente J. y García-Hernández Alejandra (2010) - *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison* - Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social - SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32, España.

participan de las decisiones que afectan su trabajo y perciben que están relacionados con los objetivos organizacionales. Agrega que cuenta con tres indicadores: Empoderamiento: Las personas tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo; que genera un sentimiento de pertenencia y de responsabilidad hacia la organización. Trabajo en equipo: donde el valor reside en el trabajo cooperativo con objetivos comunes, de las cuales todas las personas son responsables. La organización depende del trabajo en equipo para lograr los objetivos comunes. Desarrollo de las capacidades: la organización invierte en forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados con el propósito de mantener la competitividad y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que ofrece el ambiente externo.

**2º Consistencia:** las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están integradas. El comportamiento de las personas se rige por un conjunto de valores que induce a las personas a alcanzar acuerdos, a fin de que las actividades de la organización estén coordinadas. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte que influye en la conducta comportamental de los trabajadores. La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión de futuro compartida y un alto grado de conformidad. Agrega que cuenta con tres indicadores: **Valores centrales:** las personas de la organización comparten valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto de expectativas. **Acuerdo:** Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en temas esenciales. Esto implica un nivel de acuerdo tácito y capacidad de reconciliar diferencias. **Coordinación e integración:** Diferentes áreas y unidades, servicios y departamentos de una organización trabajan coordinadamente y se integran para alcanzar los objetivos comunes. La frontera de la estructura organizativa no son barreras para el desarrollo de un adecuado trabajo.

Bonavia T., Prado V. J. y García-Hernández A. (2010, pp. 18-19)<sup>91</sup>, en su investigación y adaptación al español del instrumento de medición sobre la

---

<sup>91</sup> Bonavia Tomás, Prado Vicente J. y García-Hernández Alejandra (2010) - *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison* - Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social - SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32, España.

cultura organizacional de Denison, señala que la cultura organizacional tiene las siguientes dimensiones:

**3º Adaptabilidad:** Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen ciertas dificultades para cambiar y adaptarse al nuevo entorno. La Integración interna y la adaptación externa son necesarios para lograr que la organización sea efectiva. La organización adaptativa toma a los clientes como guía, asumen riesgos, aprenden de sus errores, tienen capacidad para introducir cambios. Mejoran continuamente la capacidad de crear valor para los clientes. La organización que se adapta experimenta un crecimiento en las ventas y en el incremento de cuotas de mercado. Agrega que cuenta con tres indicadores: Orientación al cambio: la organización crea nuevos espacios que conducen al cambio; interpretan apropiadamente el entorno del negocio; reaccionar rápidamente a las modas vigentes y se anticipan a los futuros cambios. Orientación al cliente: la organización conoce a los clientes y se anticipa a sus futuras necesidades; refleja el grado en que la organización se guía por la preocupación de satisfacer a los clientes. Aprendizaje organizativo: la organización interpreta y transforma las señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, el conocimiento y el desarrollo de capacidades.

**4º Misión:** el rasgo cultural más importante es el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben dónde se dirigen, terminan en un lugar no previsto. La organización exitosa tiene un propósito y dirección que define la meta organizacional y el objetivo estratégico; cuentan con una visión de futuro de cómo será la organización. Se requiere de un fuerte liderazgo que defina la visión de futuro y construya una cultura que se apoye en dicha visión. Agrega que cuenta con tres indicadores: Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización. Metas y objetivos: la misión, visión y estrategia se vincula a las metas y objetivos que facilita a cada empleado una dirección precisa a su trabajo. Visión: se refiere a la organización tiene una imagen compartida sobre cómo desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los

valores medulares y captura el corazón y la mente de los trabajadores que componen la empresa, proporcionándole guía y dirección.

Chiavenato I. (2015)<sup>92</sup>, señala que en medio de tantos cambios en el ambiente externo, las organizaciones deben cambiar para mantenerse vivas, viables y competitivas. En ese sentido, las opciones para el cambio que una organización debe incluir son: “1. *Cambio del objetivo de la organización. Significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.* 2. *Cambio de productos o servicios. Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.* 3. *Cambio tecnológico. Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. .... En la actualidad los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la informatización.* 4. *Cambio de la estrategia organizacional. Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales*” (p. 434). Agrega “5. *Cambio de la estructura organizacional. Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo.* 6. *Cambio de la cultura organizacional. Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación a la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.* 7. *Cambio de tareas o procesos internos. Involucra... el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlos.* 8. *Cambios de personas. Cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados*” (pp. 434 – 435).

Chiavenato I. (2009, pp. 10-11)<sup>93</sup>, refiriéndose a la gestión y la administración moderna sostiene cinco aspectos fundamentales que cambia el concepto del talento humano. Un primer aspecto se refiere a: “1. *Las personas como seres humanos*”. Es decir, personas con personalidad, con un historial específico y

---

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

diferenciado, que poseen conocimientos, habilidades y competencias para la administración de los otros recursos de la organización. Las personas como seres humanos y no simples recursos de la organización. Un segundo aspecto se refiere a: *“2. Las personas como activadores de los recursos humanos de la organización”*. Es decir, elementos que impulsan la organización, la dotan del talento indispensable para su renovación y competitividad en una sociedad de cambios y desafíos. Las personas como fuente que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos. Un tercer aspecto se refiere a: *“3. Las personas como asociadas de la organización”*. Es decir, personas que hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos), con el fin de obtener rendimientos de sus inversiones, por medio de salarios e incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, progresión en la carrera. Toda inversión se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia será mantener e incrementar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. Las personas como asociadas de la organización y no meros sujetos pasivos de ella. Un cuarto aspecto se refiere a: *“4. Las personas como talentos proveedores de competencias”*. Es decir, las personas como seres vivos que aportan competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede adquirir máquinas y tecnología de última generación para igualarse al competidor, eso es fácil; pero construir competencias similares a la que posee el competidor es difícil, lleva tiempo de aprendizaje y maduración. Por último, el quinto aspecto que se refiere a: *“5. Las personas como el capital humano de la organización”*. Como el principal activo de la empresa que le agrega inteligencia al negocio.

Un aspecto a resaltar es que en la gestión del talento humano, a los trabajadores o servidores públicos se le debe considerar como: 1) Seres humanos dotados de personalidad, pero que son al mismo tiempo diferentes entre sí; 2) Seres humanos que activan los recursos de la organización; y las dotan del talento para su renovación y competitividad en un ambiente externo lleno de cambios y desafíos; 3) Son asociados a la organización, que hacen inversiones (conocimientos, experiencia, competencias, innovación y

creatividad) que conducen al éxito de la organización; con la expectativa de obtener rendimientos de sus inversiones mediante el incremento de sueldos, incentivos económicos, realización profesional, progresión en la carrera y satisfacción laboral; 4) Son seres humanos que proveen de competencias esenciales para el éxito de la organización; y, 5) Son seres humanos considerados como capital humano y principal activo que agrega inteligencia al producto o servicio que brinda la organización al mercado.

Alles M. A. (2008; pp. 68-69)<sup>94</sup>, en su estudio sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias, precisa que cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de gestión, a una manera de gestionar los recursos humanos para alinearlos a la estrategia de la organización. Cuando la implementación de este modelo se hace correctamente, se conforma un sistema de ganar – ganar que beneficia a la organización y los trabajadores o servidores.

Alles M. A. (2014, p. 55)<sup>95</sup>, en su estudio sobre el Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, establece una relación entre los comportamientos y las competencias; señala que los comportamientos de las personas hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). Alles M. A. (2014, p. 56), agrega que las competencias, son características profundas de la personalidad del trabajador. El investigador debe observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos, que deben ser contrastados con los comportamientos tipos que identifican las competencias y sus grados.

Alles M. A. (2014, p. 58)<sup>96</sup>, en su estudio sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias, hace la propuesta de que al segmentar el talento en competencias, puede comparar el talento requerido versus el talento de la persona evaluada, que permite conocer la brecha que existe competencia por

---

<sup>94</sup> Alles Martha Alicia (2008) – *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* – 2º ed. 2º reimpresión – Ediciones Granica SA – Buenos Aires, Argentina.

<sup>95</sup> Alles Martha Alicia (2014) – *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias* – 2º ed. 5º reimpresión – Ediciones Granica SA – Buenos Aires, Argentina.

<sup>96</sup> *Ibid.*



competencia. Alles M. A. (2014, pp. 60-61)<sup>97</sup>, señala que en la metodología de trabajo, se desagregan las competencias llevándola a un nivel de comportamiento observable, lo cual es pertinente para quitarle el misterio que suele darse al talento. Afirma, que si el talento se segmenta en competencias, se podrá actuar para desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a fortalecer las competencias o guiando a las personas para que lo hagan.

Allés M. A. (2014)<sup>98</sup>, en su estudio sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias, señala que *“Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso)”*. Agrega luego que *“Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada”* (p. 54). En ese orden de ideas señala que *“Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen “visibles” las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades)”* (p. 55).

Se puede señalar entonces, que cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de gestión o una manera de gerenciar los recursos humanos de una organización, para alinearlos a la estrategia que desarrolla la organización. Por tal razón, las competencias son características profundas de la personalidad, que se debe estudiar los comportamientos que son reconocidos (observables) y que deben ser contrastados con los comportamientos que nos permite identificar los tipos y grados de competencias. Al segmentar el talento en competencias, la comparación del talento requerido respecto al talento de la persona que evaluamos, permite segmentar la brecha que existe competencia por competencia. Al desagregar las competencias, llevándola al nivel de comportamientos observables, se quita el misterio que se le da al talento. Al segmentarse el talento en competencias, se puede desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a fortalecer las competencias en las personas, para que lo adquieran. En consecuencia, un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (acción verbal). Los comportamientos son observables en una acción que puede ser

---

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

visible o una frase que puede ser escuchada. Por lo tanto, los comportamientos de las personas hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (la forma cómo emplea sus capacidades).

Es necesario destacar, en el estudio de las competencias, el diccionario de competencias elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016), que recoge y define un conjunto de competencias transversales aplicables a todos los servidores públicos del Estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto de trabajo que desempeñen. En consecuencia, constituye el punto de partida y el insumo básico para facilitar que las entidades públicas emprendan el camino hacia un nuevo enfoque en la gestión estratégica de los servidores que están al servicio del Estado. El diccionario es el soporte fundamental para los futuros modelos de Gestión por Competencias que se implementará en las Entidades Públicas. Pero que al mismo tiempo, será mejorado con las competencias específicas de cada entidad pública, para el desempeño exitoso de los servidores en sus puestos de trabajo. En ese entendido, el diccionario de competencias será abierto a futuros aportes que actualicen su contenido, y será una referencia y reflejo de los conocimientos, capacidades y cualidades profesionales que servirán para mejorar la calidad de la gestión pública en el Perú.

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 3)<sup>99</sup>, en la elaboración del diccionario de competencias transversales del Servicio Civil, señala que se desarrolla e implementa gradualmente un modelo de gestión por competencias, en la medida que aporta un nuevo enfoque del capital humano, es decir, de los servidores públicos de la Administración Pública, valorando su rol activo en el logro de los objetivos del Estado. Este nuevo enfoque busca el desarrollo de las Entidades Públicas, así como de las capacidades de los servidores públicos que laboran en ellas, alineando el aporte colectivo del servidor con las necesidades estratégicas del Estado.

---

<sup>99</sup> Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016) – *Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil* - Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE – publicado en El Peruano de fecha 24 de junio del 2016.

En esa orientación la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 3)<sup>100</sup>, establece una nueva definición en el sentido que las competencias son aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral; que involucra en forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes; que son el factor diferenciador dentro de una organización y en un contexto determinado. Los comportamientos ligados a las características personales son determinantes para garantizar la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los objetivos y los resultados definidos por la entidad pública. De tal manera, que aplicadas a la realidad concretas de una entidad del Estado, las competencias evidencian la capacidad de los servidores para desempeñarse en una organización pública y en un contexto determinado, en base a los requerimientos de calidad del servicio que requiere el ciudadano y los resultados esperados por el sector público. Esta capacidad está determinada por los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer y demostrar los servidores públicos.

En esa orientación, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 5)<sup>101</sup>, teniendo en cuenta el marco estratégico de las competencias señala que constituyen un vehículo eficaz para trasladar de manera efectiva los valores y retos estratégicos de las instituciones públicas a los comportamientos de los servidores públicos, alineando la nueva forma de hacer las cosas con las aspiraciones, expectativas, políticas y objetivos que cada institución pública se formule.

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, pp. 05-06)<sup>102</sup>, teniendo en cuenta el marco orientador de las competencias deseadas para el Servicio Civil, se debe plantear un modelo conceptual que abarque la visión de futuro del Estado, que aspira en el mediano y largo plazo; los ejes estratégicos para alcanzar la visión de futuro de un Estado deseado. En consecuencia, los principios del Servicio Civil, sirven de base en las cuales debe apoyarse el cambio del Estado y el desarrollo de los servidores públicos. De igual manera,

---

<sup>100</sup> *Ibíd.*

<sup>101</sup> *Ibíd.*

<sup>102</sup> *Ibíd.*

los instrumentos de gestión pública, deben servir de base y en los cuales debe apoyarse para la consecución de los objetivos.

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, pp. 06-07)<sup>103</sup>, las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado, teniendo como elementos estratégicos centrales los siguientes: 1) Un Estado orientado al ciudadano, que asigna sus recursos, diseña sus procesos, define sus productos o servicios y orienta sus resultados en función de satisfacer las necesidades primordiales de los ciudadanos. Es decir, un Estado flexible, que se adapte a los requerimientos del ciudadano en diferentes contextos. 2) Un Estado eficiente que genera mayor valor agregado, a través del uso racional de los recursos, buscando proveer al ciudadano lo que necesita, al menor costo posible, con un estándar de calidad y en cantidad óptima que maximice la satisfacción y el bienestar social. 3) Un Estado eficaz, que en todos sus niveles logre resultados con excelencia en la gestión pública y en la prestación de bienes y servicios, con un impacto en la satisfacción y el bienestar social del ciudadano. 4) Un Estado abierto y accesible, que fomente la participación activa del ciudadano, que desarrolle una integridad pública y rinda cuentas de su desempeño; a fin de promover la confianza en las entidades públicas y en los servidores que lo conforman. 5) Un Estado articulado en su gestión nacional, regional y sectorial, con organismos descentralizados autónomos en su ámbito de competencia y sujetos a las políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos ciudadanos.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 07, p. 09)<sup>104</sup>, en el Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil, señala que el modelo que propone se sustenta en tres competencias básicas que corresponden a un eje de impacto estratégico. Un primer eje estratégico es el “*Eje de Resultados*” vinculado a la eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige que los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos. El mismo que se

---

<sup>103</sup> Ibíd.

<sup>104</sup> Ibíd.

relaciona con la competencia denominada “*Orientación a Resultados*” capacidad para orientar las acciones a lograr metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad y oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos, haciendo uso óptimo de los recursos y teniendo en cuenta el impacto final en la ciudadanía.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 07, p. 10)<sup>105</sup>, señala un segundo eje estratégico el “*Eje de Servicio*”. Los resultados son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, alineando el accionar del personal en función de ello. El servidor público debe tener vocación de servicio que se exprese en valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción. El mismo que está relacionado con la competencia “*Vocación de servicio*” que es la capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario, valorando sus requerimientos y necesidades, y brindándole una respuesta efectiva, oportuna y cordial.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016, p. 07 - 08, p. 12)<sup>106</sup>, señala un tercer eje estratégico el “*Eje de relaciones*”. Los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad; que produce sinergias que permiten potenciar la capacidad de respuesta y el logro de objetivos institucionales. Por lo tanto el servidor debe tener la capacidad de trabajar en equipo generando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación para el logro de resultados. El mismo que se relaciona con la competencia “*Trabajo en equipo*” que es la capacidad de generar relaciones de trabajo colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con el equipo y otras áreas o entidades para el logro de objetivos institucionales.

## 1.4 INVESTIGACIONES

Pérez V. (1993, p. 140)<sup>107</sup>, en su tesis doctoral *Cultura Organizacional y Valores Profesionales* llega a la conclusión de que los valores en el trabajo, son un

---

<sup>105</sup> *Ibíd.*

<sup>106</sup> *Ibíd.*

<sup>107</sup> Pérez Velasco Víctor M. (1993) - *Cultura Organizacional y Valores Profesionales* – Diciembre de 1993 – Madrid España.

aspecto de la dinámica organizacional, que deben ser tenidos en más consideración, ya que se constituye en una vía que ayuda a comprender la conducta de las personas en su ámbito laboral. Este hecho evidencia el uso y recurso creciente de constructos relacionados con la cultura organizacional, para explicar los problemas vivos de la organización. El recurso “cultural” reinterpreta la vida de las organizaciones e implica potenciar el valor en el trabajo. En ese sentido, las funciones de mando, sexo, tamaño de la empresa, el que sea privado o público, y el sector de actividad al que se dedica, son variables que condicionan la jerarquía de los valores.

Díaz García A. (2003, p. 245)<sup>108</sup> en su tesis doctoral sobre la Investigación Universitaria, Clima y Cultura Organizacional llega a la conclusión que una clara visión de la influencia que ejerce la cultura organizacional (como sistema de creencias, valores y normas) sobre el clima organizacional (en el aspecto psíquico, biológico y físico), se convierte en una herramienta para el diagnóstico del estado situacional de las organizaciones. Al parecer la perspectiva organizacional es la que mejor explica los procesos e investigación en el ámbito universitario.

Uribe Méndez I. (2003, p. 96)<sup>109</sup> en su investigación sobre aplicación de Cultura Organizacional y Cultura de Calidad en la Preparatoria N° 23, llega a la conclusión que el estudio de la cultura organizacional, permite comprobar que de acuerdo a la actitud de la gestión directiva del equipo de dirección, unos de los elementos que presenta mayor dificultad es la comunicación, existiendo problemas en la sencillez, la integración y el compromiso con la calidad. Agrega que es necesario perfeccionar la cultura organizacional, el liderazgo y la aplicación de una dirección participativa.

---

<sup>108</sup> Díaz García Alejandra (2003) - *Investigación Universitaria, Clima y Cultura Organizacionales* - Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez - Vicerrectorado Académico - Decanato de Postgrado – Noviembre 2003 - Caracas, Venezuela.

<sup>109</sup> Uribe Méndez Ismael (2003) – *Aplicación de Cultura Organizacional y Cultura de Calidad en la Preparatoria N° 23* – Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica – División de Estudio de Posgrado – Junio 2003 – México.

Meneses Gonçalves C. A. (2011, pp. 08-09)<sup>110</sup>, haciendo referencia a Hofstede (1990), refiere que la cultura organizacional está relacionada con la historia y la tradición de una organización. Aparentemente, difícil de descifrar y explicar, pero por su naturaleza colectiva, compartida e idealista debe ser interpretada; en la medida que está relacionada con los valores, creencias, conocimientos y aspectos más profundos del ser humano.

Rueda Barrios G. E. (2012, p. 41)<sup>111</sup>, en su investigación sobre la influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica, señala que no hay una definición única de la cultura organizacional, sin embargo se encuentran relacionadas entre sí, en la medida que se identifican características similares en sus elementos. La influencia de la cultura es alta en los procesos de las sociedades y de las organizaciones, incluso en los procesos de cambio, ya que regula el comportamiento de las personas, empresas y sociedad.

Rueda Barrios G. E. (2012, p. 52)<sup>112</sup>, en su investigación sobre la influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica, haciendo referencia a Pümpin y García (1988), define siete factores de éxito en las empresas que se basan en la orientación a la cultura: “Orientación al cliente” que es la orientación hacia las necesidades, los valores y relaciones con el cliente; y, se refleja en la forma como se brinda el producto o el servicio, y en el trato al cliente. Las empresas que tienen una cultura orientada al cliente tienen oportunidades y ventaja competitiva. “Orientación a la innovación” es la orientación hacia prestaciones innovadoras; resultado de un razonamiento positivo frente a la innovación que requieren los proveedores, los trabajadores y los clientes. “Orientación al personal” es la orientación hacia los trabajadores porque se respeta a las personas, se delegan responsabilidades, se fortalecen competencias y se promueve un estilo de gestión

---

<sup>110</sup> Meneses Gonçalves Carlos Alberto (2011) - La Cultura Organizacional y las Competencias de Gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en madeira (Portugal) - Universidad de Cádiz, Facultad de Ciencias del Trabajo.

<sup>111</sup> Rueda Barrios Gladys Elena (2012) - Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia – Universidad Politécnica de Valencia – Departamento de Organización de Empresas – Valencia, España.

<sup>112</sup> *Ibíd.*

basado en la cooperación. Se promueve la promoción; la formación de las personas; y se fortalece la relación de confianza entre los trabajadores y directivos de la organización. “Orientación a los resultados y prestaciones” es la orientación a brindar prestaciones con bajo costos, al menor tiempo y competitivos; asegurando la calidad y la fuerza innovadora del servicio. “Orientación a la empresa” es la orientación dirigida a fortalecer la identificación organizacional, el consenso económico, el espíritu de equipo, la tolerancia a las diferencias y el tratamiento apropiado a los conflictos. “Orientación hacia la tecnología” que es la orientación por mejorar el nivel tecnológico de las instalaciones y equipos, así como la importancia del conocimiento científico para brindar prestaciones, formas de argumentación y pensamiento. Finalmente, Rueda Barrios G. E. (2012) concluye que *“La Cultura puede verse afectada por factores internos como la estructura, la dirección y la administración; y factores externos como los cambios constantes en el entorno ocasionados por el auge de las TICs, la competitividad, la globalización, entre otros; que impactan al interior de las organizaciones y por lo tanto deben estar preparadas para realizar ajustes en los valores, comportamiento y prácticas”* (pp. 265-266).

García Vargas M. E., Hernández Sampieri R., Vargas Álvarez B. E. y Cuevas Vargas H. (2012)<sup>113</sup>, citando a Yammarino y Dansereau (2011) y Virtanen (2000), señalan en su investigación que las definiciones de la cultura organizacional se refieren a *“Una configuración única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo. Un conjunto de significados – en gran medida tácitos – compartidos por un grupo de personas. Un patrón de premisas básicas compartido que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna. La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos. Los valores, creencias y actitudes*

---

<sup>113</sup> García Vargas Ma. de Lourdes E., Roberto Hernández Sampieri, Benito Erasmo Vargas Álvarez y Héctor Cuevas Vargas (2012) - Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia - Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya (diciembre 2012), Vol. 2, 9-29.



*relativamente estables y sostenidas que existen dentro de la organización”* (pp. 12-13).

Montaña Rey A. P. y German Alonso T. R. (2015, p. 54)<sup>114</sup>, en su investigación referida a la caracterización de la cultura organizacional y los lineamientos de intervención para la implementación de los procesos de cambio en las organizaciones precisa que la cultura organizacional es socialmente construida, es producto de los grupos y no de los individuos, y se basa en el intercambio de experiencias; es decir, que el principio básico es la naturaleza grupal del concepto. En ese sentido, la cultura ofrece a los miembros de una organización un marco para entender y dar sentido a su vida laboral y experiencia. Agregan luego que *“El estudio de la cultura se aborda tomando en cuenta factores que interactúan en la dinámica de la organización tales como el concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre / la gente, la estructura, el sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias) y el clima de la organización. Todos estos elementos hacen parte de la conciencia colectiva compartida y que afectan el comportamiento”* (p. 63).

Montaña Rey A. P. y German Alonso T. R. (2015, p. 135)<sup>115</sup>, en su investigación referida a la caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones, concluyen que *“La cultura organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. Es construida socialmente y emerge de la interacción de los grupos”*. De igual manera, concluyen que *“Un cambio organizacional planeado, sólo es duradero y permanente auto gestionado cuando se trabaja con la cultura de la organización y se incide en ella para que impacte y dinamice los cambios”* (p. 137). De tal manera, que para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales y no visibles de la cultura organizacional (valores, creencias y suposiciones básicas) que son de difícil medición; los mismos que se concretan en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, equipos, mobiliarios,

---

<sup>114</sup> Montaña Rey Angie Paola y German Alonso Torres Reyes (2015) - Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa Sector Financiero - Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, Facultad de Administración, Universidad del Rosario - Bogotá D.C., enero de 2015.

<sup>115</sup> *Ibíd.*

toma de decisiones, sistemas de control e información, hábitos y comportamientos y motivación organizacional que son de fácil medición.

Velasco Cepeda R. I. (2015, pp, 35-36)<sup>116</sup>, en su investigación sobre el modelo de cultura organizacional y la alineación estratégica para una organización de exportación, señala tres causas del interés para la cultura de las organizaciones: 1) Se relaciona con las nuevas perspectivas teóricas y metodológicas que han adquirido relevancia en los estudios organizacionales; 2) Se relaciona con la influencia que tienen los procesos de globalización y regionalización por el estudio transcultural y comparación de los modelos regionales; y 3) Las transformaciones ocurridas en las sociedades modernas, donde las organizaciones aparecen como espacios de identidad que influyen en las transformaciones culturales.

Velasco Cepeda R. I. (2015, p. 44-45)<sup>117</sup>, haciendo referencia a Luthans (2008), señala algunas características de la cultura organizacional 1) Regularidad en los comportamientos observados: cuando los miembros de una organización interactúan entre sí y se caracterizan por un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con las conductas; 2) Normas: pautas de comportamiento, políticas y lineamientos de trabajo sobre la forma de hacer las cosas; 3) Valores dominantes: principios que la organización defiende y que espera que sus integrantes compartan: calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia; 4) Filosofía: que se refleja en las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los proveedores, trabajadores y clientes; 5) Reglas: directrices relacionadas al comportamiento dentro de la organización como la inducción: los nuevos empleados deben aprender cómo opera la organización para ser aceptados como miembros del grupo; y, 6) Clima organizacional: sensación que transmite la distribución física, la manera de relacionarse y la forma como se conducen los miembros de la organización con los clientes y los proveedores.

---

<sup>116</sup> Velasco Cepeda Raquel Ivonne (2015) - Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una maquiladora de exportación - Instituto Tecnológico de Sonora – Impreso en México.

<sup>117</sup> *Ibíd.*

Velasco Cepeda R. I. (2015, p. 46)<sup>118</sup>, haciendo referencia a Franklin y Krieger (2011) menciona algunas características que ayudan a comprender el concepto de cultura organizacional; 1) Es holística: el todo representa más que la suma de sus partes; 2) Es históricamente determinada: refleja la historia de la organización; 3) Se conceptualiza antropológicamente: conjunto de símbolos y rituales; 4) Se construye socialmente: en la interacción de las personas; 5) Se crean y recrean normas: que rigen la organización, estilos de autoridad y liderazgo; 6) Es Intangible: hay diferencia entre organizaciones; y, 7) Es difícil de cambiar: se interioriza en los trabajadores, equipos y directivos de la organización, los cuales no la modifican si no existe un buen motivo.

Escobar G. J. P., Moreno M. I. C. y Roldán M. M. (2013, p. 45)<sup>119</sup>, precisan lo siguiente: 1) La cultura es aprendida: no es instintiva, innata o transmitida biológicamente; está compuesta de hábitos, reacciones aprendidas y adquiridas por cada persona a través de su experiencia de vida. 2) La cultura es inculcada: el hombre puede transferir sus hábitos adquiridos a sus descendientes; y muchos de los hábitos aprendidos son transmitidos de padres a hijos a través de generaciones sucesivas; y por medio de repetida inculcación adquieren esa persistencia a través del tiempo. 3) La cultura es social: los hábitos son inculcados y transmitidos a través del tiempo; son sociales y compartidos por los seres humanos que viven en sociedad o grupos organizados y se mantienen uniformes por la presión social. 4) La cultura es adaptativa: la cultura cambia y el proceso de cambio es adaptativo, comparable a la evolución en el reino orgánico, pero de diferente naturaleza. Las culturas se adaptan al ambiente social de los pueblos vecinos y se ajustan a las demandas biológicas y psicológicas del ser humano. Concluye finalmente en su investigación que *“Una cultura del servicio centrada en los valores, se convierte en pilar fundamental para la sostenibilidad de las empresas, si esos valores se convierten en hábitos empresariales se logra consolidar una fuerte cultura organizacional que redunde en el crecimiento y desarrollo no solo de la empresa sino de su talento humano”* (p. 78).

---

<sup>118</sup> Ibíd.

<sup>119</sup> Escobar G. Jenny Patricia, Moreno M. Isabel Cristina y Roldán M. Mauricio (2013) - Talento Humano: el factor clave del Servicio - Universidad de Medellín, Facultad de Administración - Especialización en Gerencia del Servicio - Medellín, Colombia.

Urquiza Echavarren A. (2009, pp. 244-245)<sup>120</sup>, en su tesis doctoral Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones, llega a la conclusión de que los limitados resultados que se consigue en implantaciones de modelos de gestión de capital humano que soporten el modelo de competencia, se supera si se aborda el reto desde un enfoque de orientación al negocio propio de la organización. Constata la utilidad e interés para la organización en definir su propio modelo de competencias, aprovechando las experiencias externas y enfocando el proceso a sus propias prioridades y objetivo empresarial. Agrega que *“La innovación de enfocar el proceso de selección a las necesidades y objetivos organizacionales concretos que emanan de los indicadores propios de gestión genera una eficiencia muy significativa sobre el mismo: resulta más intuitivo y sencillo apoyarse en información disponible y asumida internamente por todos, extraída a partir del modelo particular de gestión que cada organización utiliza. Los indicadores de gestión de la actividad ‘modulan’ y aseguran así el alineamiento de la selección de competencias a las situaciones concretas de negocio para la organización”* (p. 245).

Royo Morón C. (2005, p. 421)<sup>121</sup>, en su tesis doctoral las competencias como herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria llega a la conclusión que: 1) Los resultados de la investigación ha permitido validar el modelo de gestión por competencias utilizado al establecer una relación entre las competencias del negocio y los resultados de desempeño medidos en relación a la valoración de objetivos comerciales. 2) el análisis teórico y comprobación empírica han permitido describir la universalidad y el planteamiento integrador de las competencias en las organizaciones, al no vincularlas a variables personales como el género, procedencia, nivel cultural o edad. Finalmente, 3) Se estableció la relación entre los valores de la

---

<sup>120</sup> Urquiza Echavarren Alfonso (2009) - *Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones* - Universidad de Alcalá - Departamento de Ciencias de la Computación – Área de Lenguajes y Sistemas Informáticos - Marzo 2009 – Alcalá de Henares, España.

<sup>121</sup> Royo Morón Carlos (2005) - *Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria* - Universidad de Barcelona - Facultad de Psicología - Departamento de Psicología Social – Octubre 2005 – Barcelona, España.

organización y las competencias esenciales, como elementos indispensables para llevar a cabo el cambio cultural.

Hidalgo Carranza M. (2007, p. 141)<sup>122</sup>, en su tesis de maestría *Gestión por Competencias para la administración del talento humano* llega a la conclusión que los enfoques modernos de gestión empresarial del siglo actual, es la época en que la gestión inteligente del recurso humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de la organización. Es el capital humano quien incrementa el recurso financiero a través de las decisiones, lo cual implica transformaciones que influyen en el cambio de las creencias, costumbres y valores de la organización, donde las personas asumen roles diferentes y adoptan una visión de apertura y flexibilidad ante el cambio. El talento humano genera sostenibilidad y ventaja competitiva a la organización. De tal manera que *“El éxito de una organización se fundamenta en la eficiente gestión de los recursos humanos, por cuanto son las personas el factor que marca la diferencia entre una empresa y otra, su compromiso, satisfacción, participación activa e involucramiento influye de manera significativa en la productividad, en la calidad del servicio, en su crecimiento y desarrollo; lo importante para las organizaciones es la dimensión humana, ya que en la medida que los mercados son cada vez más competitivos, las empresas requieren de personal más competente, para que puedan responder ágilmente a los cambios”* (p. 142). Lo cual significa que gestionar el talento humano por competencias, implica cambios en la forma de concebir el desempeño, el desarrollo de carrera, la evaluación y las compensaciones; poniendo énfasis en las actitudes conductuales que son necesarias para conseguir los resultados esperados.

Maya Herrejón C. E. (2008, p. 154 y 155)<sup>123</sup>, en su tesis de maestría *Gestión por Competencias; una perspectiva para la evaluación e implantación en la dirección educativa media superior y superior*, llega a la conclusión que las competencias son conductas observables y pueden ser medidas; se relacionan

---

<sup>122</sup> Hidalgo Carranza Mabel (2007) - *Gestión por Competencias para la Administración del Talento Humano en Petroproducción* - Instituto de Altos Estudios Nacionales – Octubre 2007 – Quito, Ecuador.

<sup>123</sup> Maya Herrejón Candelario Ernesto (2008) – *Gestión por Competencias. Una perspectiva para la Evaluación e Implantación en la Dirección Educativa Media Superior y Superior en Michoacán* – Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo – Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas – División de Estudio de Posgrado – Octubre 2008 – Morelia, México.

causalmente con el éxito profesional dentro de una organización; y son desarrollables en las personas, aunque no todas puedan desarrollar todas las competencias. En ese entendido, las competencias deben ser identificadas cerca del puesto de trabajo y garantizando en este proceso de evaluación su validez y fiabilidad.

Marcillo Merino N. G. (2014, p. 18)<sup>124</sup>, en su investigación sobre el modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados, señala que *“La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización”* (p. 18). Hoy en día, una organización busca contar con trabajadores o servidores que posean características apropiadas para el cargo o puesto de trabajo, convirtiéndose en la orientación de la gestión de recursos humanos. Este enfoque deja de percibir los cargos o puestos de trabajo como unidades fijas destinada a cumplir responsabilidad funcional; y busca transformarlas en unidades dinámicas que conforman los procesos importantes de la organización. Por ello, se pone énfasis en el cambio de las características del trabajador o del servidor que ocupan un cargo o puesto de trabajo y se busca que lo ejecuten de la mejor manera para optimizar el rendimiento del talento humano.

Marcillo Merino N. G. (2014)<sup>125</sup>, señala en su investigación que existe diversas formas de entender la competencia *“a) Competencias Relacionadas con el SABER: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales). b) Competencias relacionadas con el SABER HACER: habilidades y destrezas innatas usufructo de la experiencia y del aprendizaje. Podemos decir que poco*

---

<sup>124</sup> Marcillo Merino Norma Gertrudis (2014) - *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí* - Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Postgrado, Sección de Postgrado de Ciencias Económicas – Trujillo, Perú.

<sup>125</sup> *Ibíd.*

*importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo. c) Competencias relacionadas con el SABER ESTAR: esto se refiere a actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización. d) Competencias relacionadas con el QUERER HACER: estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias. e) Competencias relacionadas con el PODER HACER: conjunto de factores relacionados con, desde el punto de vista individual, la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales). Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia” (p. 23).*

Marcillo Merino N. G. (2014, p. 27)<sup>126</sup>, señala en su investigación que la gestión por competencias busca alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio y aumenta su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias de un mercado globalizado. Define las conductas de éxito que requiere cada cargo o puesto de trabajo a través de determinados perfiles profesionales que favorecen la productividad; facilita el empleo de un lenguaje común en toda la organización; es más comprensible para todos los gerentes o trabajadores; y muestra lo que se espera de cada trabajador, las competencias que debe poseer y los resultados se esperan obtener.

Gómez Blanco C. M. y Mendoza Mercado L. K. (2013)<sup>127</sup>, en su investigación sobre modelo para la gestión de una empresa, señala como recomendación que *“El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas”* (p. 125). Llevar a

---

<sup>126</sup> *Ibíd.*

<sup>127</sup> Gómez Blanco Camila Marcela y Mendoza Mercado Lucy Katherine (2013) - Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. - Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas – Cartagena, Colombia.

cabo un diagnóstico de los recursos humanos, permite detectar necesidades de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias; con la comparación se descubre las competencias que posee el trabajador y las que debería tener para el cargo o puesto de trabajo; pone de manifiesto la brecha entre el desempeño actual y el desempeño esperado; logrando identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas para el beneficio del trabajador (que será más competente) y la organización.

Martínez Recio V. B. (2013, p. 46)<sup>128</sup>, en su investigación sobre Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa, define el concepto **Servicio / Orientación al cliente** como el eje sustancial de la actividad de los servidores públicos, basado en la convicción de que es un honor servir; razón por la cual ofrecen satisfacciones más que productos; cualquier problema tiene solución; la actitud hacia el usuario o cliente es un placer, no una obligación. La orientación al cliente es una comportamiento conductual que se relaciona con una auténtica actitud de servicio hacia los compañeros, usuarios y colegas. Desempeña una labor con el convencimiento de que brinda al usuario o cliente un producto o servicio más allá de sus expectativas. Genera estrategias para satisfacer al cliente; se adelanta al surgimiento de posibles quejas o inquietudes. Concibe los problemas, quejas o reclamos como una oportunidad para realinear las estrategias y mejorar la satisfacción del usuario o cliente.

Martínez Recio V. B. (2013, p. 54)<sup>129</sup>, en su investigación sobre Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa, define el concepto **Orientación a resultados** en el sentido que es la capacidad de encaminar los esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos, actuando con rapidez y sentido de urgencia ante los cambiantes escenarios que se presentan en la industria, la economía, el mercado, las nuevas necesidades y la expectativa del cliente o usuario. Comportamientos que se relacionan con la planificación de las actividades de la organización, previendo un incremento en la productividad para satisfacer al usuario o cliente. Promueve y premia las

---

<sup>128</sup> Martínez Recio Verónica Beatriz (2013) - Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas – Instituto Politécnico Nacional - Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación - México, Distrito Federal.

<sup>129</sup> *Ibíd.*



actitudes y aportes de los trabajadores que se orientan a la mejora continua, la eficiencia y eficacia. Actúa con sentido de urgencia ante las nuevas situaciones que requieren de una atención inmediata o anticipada. Implementa planes de acción que contribuyen a alcanzar los estándares de desempeño requeridos.

Martínez Recio V. B. (2013, p. 63)<sup>130</sup>, en su investigación sobre Gestión del Talento Humano por competencias para una organización, define el concepto **Trabajo en equipo** en el sentido de que es la capacidad para trabajar con una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de colaboradores el trabajo en equipo significa la comprensión y empatía sobre el hecho de como benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados del grupo o del colectivo. El mismo que se relacionan con la generación de propuestas y la proyección de nuevos escenarios de trabajo en grupos. Facilita la comunicación y el intercambio de ideas; visualiza la competencia de los trabajadores o servidores y las aprovecha para conseguir los objetivos organizacionales. Se muestra empático y atento al impacto de los resultados del producto o servicio que se brinda a los clientes o usuarios, sean internos o externos.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 13)<sup>131</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico, señala que los diversos factores estructurales derivados de la globalización de los mercados, ha traído consigo un incremento de la competitividad, que ha dado lugar al desarrollo de una economía basada en el conocimiento y en la innovación; a las reformas y la flexibilización laboral que tienden a estandarizarse en los grandes sectores económicos; los factores internos como la reorganización, reestructuración y el trabajo en red; la gestión compleja de los procesos, los sistemas de trabajo para un alto rendimiento y la implementación de las tecnología de la información y comunicación.

---

<sup>130</sup> *Ibíd.*

<sup>131</sup> Cruz Lascano Mary Elizabeth (2013) - *Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades* - Universidad Rey Juan Carlos - Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de Economía de la Empresa – Madrid, España.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 13)<sup>132</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias, señala que la gestión de los recursos humanos, en forma progresiva y cada vez con mayor intensidad, se está transformándose de ser un instrumento de control administrativo, a ser una herramienta de competitividad sostenida que permite aprovechar las fortalezas y cualidades de los trabajadores o colaboradores; y que ayuda a identificar las debilidades y defectos convirtiéndolas en oportunidades de mejora, generadoras de valor agregado y de diferenciación.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 14)<sup>133</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias y haciendo referencia a Chiavenato (1999), plantea dos retos que van más allá de las competencias en sentido estricto: estudiar a los trabajadores como personas dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar de la labores empresariales. La experiencia adquirida y la acumulación de conocimientos permiten señalar como el ambiente de trabajo, la motivación laboral, el reconocimiento al mérito, el potencial para la formación continua y el compromiso institucional: son componentes que determinan la importancia y complejidad de la gestión y administración de los recursos humanos.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 14)<sup>134</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias y haciendo referencia a McClean (1993), señala que actualmente se puede adquirir maquinaria y equipamiento comparable con las que utilizan las empresas globales. El acceso a la máquina y equipamiento ya no es un factor de diferenciación; en cambio lo es la capacidad de utilizarlo en forma eficiente, en ese entendido afirma que cualquier empresa puede perder su maquinaria y equipo, pero si conserva la capacidad y el conocimiento de sus trabajadores puede volver a la actividad económica con relativa rapidez; lo que no sucedería con una organización que pierde a sus trabajadores pero conserva la maquinaria y equipo, porque puede

---

<sup>132</sup> *Ibíd.*

<sup>133</sup> *Ibíd.*

<sup>134</sup> *Ibíd.*

que nunca se recupere. Es decir, el recurso humano tiene un valor estratégico que aporta ventajas competitivas a la organización.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 20)<sup>135</sup>, en su investigación señala que el capital intangible tiene una influencia importante en la competitividad y en resultados de la organización, pero ello requiere de una gestión empresarial que aborde los nuevos retos y resuelva los problemas organizativos a través de cambios con la mayor participación de los trabajadores y formas organización flexibles que incluya el desarrollo de una cultura organizacional basada en las relaciones de cooperación, de confianza y el trabajo en equipo entre los trabajadores, que son las personas que generan el valor de los intangibles en una organización.

De tal manera que, Cruz Lascano M. E. (2013)<sup>136</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias concluye que *“El factor humano en la economía ha sido siempre el motor generador de cambios, innovación y desarrollo, considerado en su momento un elemento más en la teoría económica, una parte de la estructura organizativa en las empresas, se valora hoy como una herramienta de competitividad, un recurso diferenciador. El entorno económico, la globalización y los cambios acelerados en tecnologías y sistemas de información, requieren de un capital humano con capacidades y talentos para gestionar y aprovechar esta realidad en beneficio de las organizaciones. El capital humano, agente y beneficiario del cambio, es parte de un entorno social, imprescindible para emprender y desarrollar proyectos empresariales”* (p. 40).

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 73)<sup>137</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias y haciendo referencia a Gallego (2000:66) y Fautapo (2009:2), señala que la clasificación más conocida es la que hace relación a tres aspectos del desempeño *“Competencias relacionadas con el Saber”*: que son los conocimientos técnicos y de gestión en la organización; con los diversos contenidos afectivos y motivacionales puesta en acción; donde se busca la idoneidad del trabajador o servidor para la realización de una

---

<sup>135</sup> Ibíd.

<sup>136</sup> Ibíd.

<sup>137</sup> Ibíd.

actividad. *“Competencias relacionadas con el Saber Hacer”*: que son las habilidades innatas de la persona o que son frutos de la experiencia y el aprendizaje. Saber actuar con respecto a la realización de una actividad o en la solución de un problema o en la toma de decisión. Es el desarrollo de habilidades, destrezas, métodos, procedimientos y técnicas. *“Competencias relacionadas con el Ser”*: que son las aptitudes personales, actitudes ante los problemas, comportamientos en la solución de problemas, personalidad en relación con otras personas, y otros. Es la puesta en acción de un conjunto de herramientas para procesar la información de manera significativa: conocimiento cognitivo, habilidad procedimental y actitudes con valores.

Cano M. E. (2008, p. 6)<sup>138</sup>, identifica tres elementos que caracterizan las competencias *“Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, pero van más allá”*. La acumulación de conocimientos cognitivos o teóricos no necesariamente implica que una persona sea competente. Ser competente implica que del conjunto de conocimientos que una persona posee, sea capaz de seleccionar el conocimiento que resulta pertinente en aquel momento y situación para resolver o solucionar el problema o alcanzar la meta o el reto que se ha propuesto. *“Se vinculan a rasgos de personalidad, pero se aprenden”*. Las inteligencias innatas son un buen comienzo pero no garantizan que una persona sea competente. Las competencias requieren de una formación inicial, permanente y basada en la experiencia a lo largo de la vida de una persona. Se puede ser competente hoy y no serlo para mañana; las competencias son un reto continuo de aprendizaje, no se puede ser competente por y para siempre; por lo mismo que la sociedad y las organizaciones, los conocimientos y las experiencias, la ciencia y tecnología están en constante cambio. *“Toman sentido en la acción, pero con reflexión”* El transferir conocimientos a las situaciones prácticas, no significa que se tenga que repetir mecánicamente ciertas pautas de actuación ocurridas en experiencias anteriores; es imprescindible la reflexión, ante el surgimiento de problemas aparentemente similares, pero que surgen en un contexto diferente con nuevos problemas, que nos aleje del “comportamiento estándar”.

---

<sup>138</sup> Cano María Elena (2008) - *Evaluación por Competencias en la Educación Superior* – Profesorado Revista de Currículum y Formación del Profesorado – Volumen 12, Número 3, pp. 1-16 - Universidad de Granada – España.

Cruz Lascano M. E. (2013, pp. 79-80)<sup>139</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias y haciendo referencia a Delgado (2003:4), señala que las razones que justifican aplicar el modelo de gestión por competencias son las siguientes: 1) Alinean la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización; en la medida que las competencias son unidades del conocimiento que permiten operacionalizar la gestión del capital humano de una organización; 2) La gestión adecuada de las competencias de las personas, asegura el mantenimiento de la ventaja competitiva de la organización. 3) Los puestos de trabajo o cargos se deben diseñar partiendo de las competencias que se requiere del trabajador o del servidor para que los procesos alcancen el rendimiento esperado. 4) El aporte del valor agregado, vía la gestión por competencia, puede ser cuantificado en términos monetarios.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 80)<sup>140</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias y haciendo referencia a Blanco (2007:30), señala que la gestión de recursos humanos por competencias tiene una doble función: 1) Una función estratégica: pues las competencias facilitan y vertebran una nueva estructura social en las organizaciones que permite la integración de los trabajadores o servidores a las orientaciones estratégicas y la cultura organizacional. 2) Una función operativa: donde las áreas de recursos humanos se reformulen al aplicarse el enfoque por competencias: planificación, asesoramiento, reclutamiento, selección, desarrollo, compensación y evaluación.

Cruz Lascano M. E. (2013)<sup>141</sup>, en su investigación concluye que *“La innovación y la productividad en las organizaciones actuales está fundamentada en el conocimiento asociado a sus trabajadores, en las relaciones entre los equipos de trabajo y entre los individuos y la organización (La competencia como acción colectiva). Las competencias, necesarias para desempeñar adecuadamente una tarea, son identificadas para definir el perfil del cargo, que permite optimizar los esfuerzos y aprovechar los recursos”* (p. 142). En ese orden de ideas, la

---

<sup>139</sup> Ibíd.

<sup>140</sup> Ibíd.

<sup>141</sup> Ibíd.

gestión por competencias permite sistematizar el proceso de mejora continua de las características y cualidades necesarias que deben tener los puestos de trabajo y las tareas de los trabajadores para lograr los objetivos y adaptar la organización a los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y científicos que ocurren en la sociedad.

Cruz Lascano M. E. (2013, p. 325)<sup>142</sup>, en su investigación sobre la gestión de los recursos humanos por competencias concluye que el capital humano constituye el factor de desarrollo y diferenciación que permite a las organizaciones ofrecer servicios de calidad y generar herramientas de gestión; por lo tanto, optimizar este recurso organizacional a través de un modelo de gestión por competencias implica un importante impulso para el desarrollo sostenible de las organizaciones. De igual manera, Cruz Lascano M. E. (2013, p. 326)<sup>143</sup>, concluye que el recurso humano constituye el factor de innovación y desarrollo que gestiona y optimiza los otros recursos a través de los conocimientos, habilidades y actitudes, conocidas como competencias, y cobran mucha importancia cuando la organización se desenvuelve en el sector de servicios.

Beltrán Buitrago N. y Urrea Velandia D. (2013)<sup>144</sup>, en su investigación sobre el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal, haciendo referencia a Alles (2010), señalan que la *“Orientación al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad”* (p. 61).

---

<sup>142</sup> *Ibíd.*

<sup>143</sup> *Ibíd.*

<sup>144</sup> Beltrán Buitrago Nilson y Urrea Velandia Diego (2013) - *Diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal según el modelo, para la Empresa Aportes en Línea* - Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN, Especialización en Gestión Humana - Bogotá D.C. Colombia.

Beltrán Buitrago N. y Urrea Velandia D. (2013)<sup>145</sup>, en su investigación sobre el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal y haciendo referencia a Alles (2010), señalan que la *“Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización”* (p. 61).

Beltrán Buitrago N. y Urrea Velandia D. (2013)<sup>146</sup>, en su investigación sobre el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal y haciendo referencia a Alles (2010), señalan que el *“Desarrollo de su equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad”* (p. 62).

Luna Correa J. E. (2012, p. 125)<sup>147</sup>, en su investigación sobre la influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero, concluye que las empresas y naciones no pueden establecer su base de desarrollo en el bajo costo de la mano de obra, en la abundancia de recursos naturales o en la economía de escala; lo que impera hoy es la utilización de nuevas tecnologías, diferenciación de productos, innovación constante, mercado nacional con proveedores nacionales y extranjeros que forman parte de la cadena de producción y participación directa del capital humano que tiene potencial de innovación creativa para la competitividad de las empresas del sector manufacturero.

---

<sup>145</sup> *Ibíd.*

<sup>146</sup> *Ibíd.*

<sup>147</sup> Luna Correa José Enrique (2012) - *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* – Universidad de Celaya – México.

Tito Huamaní P. L. (2012)<sup>148</sup>, en su investigación sobre la gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado, señala que antaño las rutas seguras para crecer: la diferenciación organizacional sobre la base de una mejor infraestructura, la última tecnología, fuentes seguras de financiamiento y estrategias sagaces de marketing. Señala que *“Investigaciones serías, de los últimos tiempos, recomiendan que la única forma de diferenciarse de otras organizaciones es a través de la calidad de su gente. De modo que los modelos de gestión organizacional que se diseñen teniendo como eje central a la consideración de sus colaboradores, puede ser una de las vías más seguras de mantenerse y crecer, fundamentalmente para las organizaciones empresariales. En ese contexto, la Gestión por Competencias, se presenta como un modelo de gestión organizacional, innovador que responde a los retos de estos tiempos”* (p. 01). Más aún, en el contexto empresarial actual de extrema competencia, no es suficiente tener lo última tecnología, ni las instalaciones ni los equipos modernos. Son importantes, cuando se trata de minimizar costos o mejorar la calidad de los productos; sin embargo, en términos de búsqueda sostenible de la competitividad y productividad en el tiempo, resultan insuficientes.

Tito Huamaní P. L. (2012, p. 03)<sup>149</sup>, en su investigación sobre gestión por competencias y productividad laboral señala que las orientaciones modernas de la gestión de los recursos humanos sostienen, que para lograr un mayor nivel de productividad laboral en las empresas, se debe contar con trabajadores competitivos. En consecuencia, la supervivencia exige la revisión de la actividad operativa de la empresa; la reconversión de las funciones tradicionales en servicios de apoyo; el realineamiento de la estructura organizativa y los puestos de trabajo; y la gestión de los trabajadores en relación con las estrategias organizacionales.

Tito Huamaní P. L. (2012)<sup>150</sup>, haciendo referencia a Lévy-Leboyer (1997) señala que *“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas*

---

<sup>148</sup> Tito Huamaní Pedro Leonardo (2012) - *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* - Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-grado – Lima, Perú.

<sup>149</sup> *Ibíd.*

<sup>150</sup> *Ibíd.*



*personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto” (pp. 33-34).*

Tito Huamaní P. L. (2012)<sup>151</sup>, haciendo referencia a Ducci, M. (1997) señala que *“La competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p. 34).*

Tito Huamaní P. L. (2012)<sup>152</sup>, haciendo referencia a Gore E. (1998), señala que *“Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el “sentido” de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción” (p. 42).*

Tito Huamaní P. L. (2012)<sup>153</sup>, en su investigación señala algunas definiciones conceptuales como el: *“Talento Humano: Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano” (p. 144).* *“Gestión por Competencias: Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del*

---

<sup>151</sup> Ibíd.

<sup>152</sup> Ibíd.

<sup>153</sup> Ibíd.

*perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistentes y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa” (p. 145). “Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individualmente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud de cooperación debe ser genuina” (p. 232), es decir, supone una facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para integrar las acciones para el éxito del equipo. “Orientación a los resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con criterio y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores y desarrollar la empresa” (pp. 234-235).*

Tito Huamaní P. L. (2012, p. 253)<sup>154</sup>, en su investigación recomienda qué es factible implantar el modelo de gestión por competencias en las organizaciones, si se quiere elevar el nivel de productividad laboral. El modelo privilegia los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para obtener un rendimiento superior. El éxito del modelo depende de la voluntad política de los directivos de la organización, para sostener y viabilizar el modelo en el tiempo. Ningún modelo tiene éxito inmediato; el modelo de gestión por competencias da sus frutos en el mediano y largo plazo.

Narváez Negrete C. A. (2011, p. 124)<sup>155</sup>, recomienda en su investigación que el modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilita la gestión integral de los recursos humanos. La competencia se convierte en el vehículo de comunicación de los valores de la organización, lo cual contribuye a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, que representan el recurso más valioso que poseen las empresas.

---

<sup>154</sup> *Ibíd.*

<sup>155</sup> Narváez Negrete Cristina Alejandra (2011) - *Modelo de Perfiles por Competencias (MPC) para la Empresa Aglomerados COTOPAXI S.A. (ACOSA)* - Universidad Politécnica Salesiana - Administración de Empresas – Quito, Ecuador.

Fernández Bravo C. A. (2011, p. 57)<sup>156</sup>, en su investigación sobre el modelo de competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes, señala que la competencia en el trabajo en equipo, es llevar a cabo tareas con grupos de personas responsables, cuya labor es interdependiente. Los gerentes que recurren a los equipos se vuelven más eficaces, sí planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo; y, manejan las dinámicas en forma apropiada. Fernández Bravo C. A. (2011, p. 62)<sup>157</sup>, en su investigación señala que la orientación al logro, se refiere a la determinación en fijar metas en forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativas, y mostrando una insatisfacción con el desempeño promedio. Fernández Bravo C. A. (2011, p. 64)<sup>158</sup>, en su investigación señala que la atención al cliente, tiene que ver con percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, y ser capaces de darle satisfacción razonable al menor costo posible. Se conecta con la demanda concreta del cliente, al cual le da respuesta eficaz y se anticipa a sus demandas. Fernández Bravo C. A. (2011, p. 65)<sup>159</sup>, señala que el trabajo en equipo, es la capacidad de cooperar con los objetivos comunes, subordinando los intereses individuales a los intereses comunes, y considerando como relevante el objetivo de todos, que las objetivos personales se han de posponer. Finalmente, Fernández Bravo C. A. (2011, p. 128)<sup>160</sup>, concluye que las competencias gerenciales van de la mano con una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual hay un acercamiento de los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, los valores de la organización e individuales.

---

<sup>156</sup> Fernández Bravo Carlos Alberto (2011) - *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes* – Tecana American University - Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development & Management – Venezuela.

<sup>157</sup> *Ibíd.*

<sup>158</sup> *Ibíd.*

<sup>159</sup> *Ibíd.*

<sup>160</sup> *Ibíd.*

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**Acuerdo:** los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

**Adaptabilidad:** las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.

**Administración de Recursos Humanos:** es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño; es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados; es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones; es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos; es el conjunto integral de actividades que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización; es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

**Aprendizaje Organizativo:** La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

**Coordinación e Integración:** significa que diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente (coordinada e integrando actividades) para alcanzar los objetivos comunes. Las fronteras organizativas o la división por departamentos o servicios no suponen barreras para el desarrollo de un buen trabajo cooperativo.

**Comunicación Efectiva:** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

**Competencias relacionadas con el Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales). Conocimientos técnicos y de gestión. Puesta en acción de diversos contenidos afectivos motivacionales, se busca la idoneidad del personal en la realización de una actividad (actitudes y valores).

**Competencias relacionadas con el Saber Hacer:** habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la solución de un problema. Desarrollo de habilidades, procedimientos y técnicas. Podemos decir que poco importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo.

**Competencias relacionadas con el Saber Estar:** esto se refiere a las actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización.

**Competencias relacionadas con el Ser:** aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y otros. Puesta en acción de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa (conocimientos, conceptos y habilidades cognitivas).

**Competencias relacionadas con el Querer Hacer:** estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias.

**Competencias relacionadas con el Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con: Desde el punto de vista individual: la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales). Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia.

**Consistencia:** las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

**Coordinación e Integración:** diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

**Cultura:** la cultura es colectiva, originada no por individuos, sino por grupos que interactúan creando productos que comparten todos; es aprendida en base a experiencias comunes de una unidad social determinada; la cultura evoluciona y se transforma; y finalmente es transmitida dentro de las fronteras del grupo. Es un tejido de pensamientos que se externaliza en formas muy variadas dentro de una unidad social. Los miembros de la unidad entienden e interpretan en forma similar ése su sistema de pensar. Éste a su vez, influye en las acciones que realizan en la vida diaria (Espinoza Antonio, 2001).

**Cultura Organizacional:** refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. La cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quién es promovido, en cómo se hacen o descarrilan las carreras y en cómo se asignan los recursos. Cada una de estas decisiones trasmite algún aspecto singular de la cultura de una organización.

**Desarrollo de capacidades:** es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. El desarrollo de la capacidad se refiere, por lo general, al proceso de crear y construir capacidades, además de su posterior utilización, gestión y mantenimiento. Este proceso se impulsa desde el interior de la organización y parte de las capacidades nacionales ya existentes como activos. La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

**Desarrollo organizacional:** es el desarrollo de una nueva gestión pública que busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz; el mismo que se inscribe en un proceso de cambio de la organización y la gestión de la administración pública. Para lo cual es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en el marco de un sistema de control que permita la transparencia de los procesos de elección de planes y resultados, así como de la participación ciudadana. Dicho cambio organizacional se fundamenta en la formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión; el gradual cambio del modelo burocrático hacia un modelo de gestión por resultados; la creación y generación del valor público; el desarrollo de las instituciones y el dimensionamiento adecuado del Estado; y,

el mejoramiento de las conquistas macroeconómicas, el impacto y la equidad social.

**Dirección y propósitos estratégicos:** claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.

**Empoderamiento:** los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

**Gestión por competencias:** es un modelo de gestión que identifica las capacidades de los servidores que se requieren en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y objetivamente medible. Es valorar al servidor público y su rol activo en la consecución de los objetivos del Estado. Este enfoque busca el desarrollo de las capacidades de los servidores, alineando el aporte personal y colectivo de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones. Se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en capacidad de las personas. Este enfoque trata de desarrollar y aprovechar las competencias individuales y colectivas, considerando el potencial que se aprovechar mediante la modificación de la organización, los procesos, los productos o los servicios.

**Gestión pública:** La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo; trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos; y de la coordinación y estímulos de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos.



**Implicación:** las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

**Innovación y mejora continua:** es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**Liderazgo:** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de las metas y los objetivos. Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto futuro, de forma eficiente y eficaz, sea éste personal, gerencial o institucional, dentro del proceso administrativo de la organización.

**Metas y objetivos:** a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.

**Misión:** las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye

dicha visión. Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquéllas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión.

**Mobiliario, equipo y tecnología:** mobiliario es el conjunto de materiales que facilita la actividad que realizan las personas de una organización para elaborar un producto o servicio en un determinado ambiente de trabajo. Los equipos y tecnología son las herramientas que utilizan para ahorrar tiempo y energía, simplificando el proceso productivo de un bien o servicio mediante la automatización del proceso y la informatización del flujo de información.

**Orientación al cambio:** capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

**Orientación al Cliente:** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.

**Patrones de comportamiento:** es el patrón de relación, posición, normas y reglamentos que tiene la organización donde trabajan las personas. Relación entre las personas que trabajan e implica una interacción continua y estable en las tareas y proceso de trabajo de la organización. La posición (estatus social) consiste en lugares reconocidos en la red de relaciones que llevan aparejada expectativas de comportamiento o roles, mediante normas y reglamentos que garantice se viva y cumplan a la altura del rol en la organización. Las normas y reglamentos son la expresión observable de los patrones de comportamiento en una organización.

**Suposiciones básicas:** son conjeturas sobre alguna cosa (hechos o causas que los han originado) basado en indicios o analogías frente a hechos o causas similares dentro de la organización. Los supuestos previos a un razonamiento son las premisas. Son las creencias inconscientes, prejuicios predominantes, percepciones y sentimientos respecto a la naturaleza humana.

**Trabajo en equipo:** implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. No significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en

su área o grupo. El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos. Es la capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

**Valores centrales:** Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

**Valores y creencias:** los valores son elementos que rigen lo que las personas dicen o hacen cotidianamente para desarrollar la filosofía, la estrategia y lograr el objetivo de una organización. Son efectivos si los empleados lo ejercen por convicción y actúan bajo las normas de conducta que favorece a la organización. Se relaciona con la construcción de un ambiente de trabajo saludable, que permite el desarrollo profesional del empleado y la organización. Una creencia es lo que la persona supone verdadero, basado en el conocimiento o experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa. Las personas asocian su experiencia con creencias racionales que eviten las contradicciones cognitivas y justifiquen los comportamientos. Es idealizar la interpretación de un hecho abstracto o concreto, a los cuales no se exige justificación o fundamento racional para interpretar el mundo.

**Visión:** La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

**Vocación de Servicios:** capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.

## **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El 19 de julio de 1995, se expide la Ley N° 25607, que disuelve el Instituto Nacional de Administración Pública. Decisión gubernamental que tuvo repercusiones en los sistemas administrativos de la Administración Pública, en particular en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. La ausencia de un órgano rector generó distorsiones en la gestión y administración de funcionarios y servidores públicos, cuyas manifestaciones más notorias fueron: **1.** Insuficiente desarrollo del proceso de planificación, de estrategias y de políticas de recursos humanos; **2.** Insuficiente organización del trabajo en cuanto al diseño y distribución de los puestos de trabajo; **3.** Distorsión en el ingreso y selección de nuevos servidores públicos; **4.** Desequilibrio en el pago de remuneraciones y pensiones de los servidores nombrados, contratados y pensionistas; **5.** Estancamiento en la progresión de la carrera pública; **6.** Deficiencias en la gestión de las capacidades y en la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores públicos; y, **7.** Distorsiones en las relaciones laborales que afectaron las relaciones humanas e individuales entre los funcionarios y servidores públicos de la administración pública.

Empero, el desarrollo de nuevas megatendencias globalizadoras en el escenario internacional, ha venido influyendo gradualmente en el impulso de la modernización de la gestión pública del país; impulsando la adecuación de las organizaciones públicas y privadas al nuevo escenario de cambio; así como en la necesidad de formar nuevas competencias en los funcionarios y servidores públicos frente al avance de la ciencia y tecnología que se desarrollaba al interior de la sociedad; frente al proceso de cambio de las organizaciones públicas y privadas, sean productoras de bienes o servicios, sean con fines o sin fines de lucro.

El 22 de julio del 2002, se firma el Acuerdo Nacional por organizaciones económicas, sociales y políticas del país; que jugaron un papel importante en

el inicio del proceso modernizador; donde se elaboraron los lineamientos generales para el inicio del proceso de modernizar la gestión del Estado Peruano. Es decir, se diseñó la visión de un Estado eficiente, transparente y descentralizado al servicio de los ciudadanos para el desarrollo y defensa nacional.

Posteriormente, el 29 de enero del 2002, se expide la Ley N° 27658 que declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, entidades, organizaciones y procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Luego de trece (13) años de ausencia de un órgano rector en el sistema administrativo de la administración pública y siguiendo la orientación de modernizar la gestión del Estado, el 21 de junio del 2008, se expide el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), ente rector del sistema de gestión de recursos humanos y cuyo ámbito de competencia comprendería: **1.** Planificación de la política de recursos humanos; **2.** Organización del trabajo y su distribución; **3.** Gestión del empleo; **4.** Gestión del rendimiento; **5.** Gestión de la compensación; **6.** Gestión del desarrollo y capacitación; **7.** Gestión de las relaciones humanas; y **8.** Resolución de controversias.

El 9 de enero del 2013, con la expedición del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se reafirma la orientación modernizadora del Estado y se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuyo objetivo general es orientar, articular e impulsar en las entidades públicas el proceso de modernización de una gestión pública por resultados que impacte en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. Pero al mismo tiempo señala obstáculos para modernizar la gestión pública: **1.** Inadecuado sistema de planeamiento y articulación con el sistema de presupuesto público; **2.** Deficiente estructura de la organización y funciones; **3.** Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios; **4.** Deficiente infraestructura, equipamiento y gestión logística; **5.** Inadecuada política y gestión de recursos humanos; **6.**

Limitada evaluación de resultados, seguimiento y monitoreo de insumos, procesos y productos de proyectos; y, **7.** Carencia de un sistema de gestión de la información y el conocimiento.

El 4 de julio del 2013 se publica la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil que establece un régimen único y exclusivo para los servidores que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como de los funcionarios encargados de la gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas; cuyo finalidad es alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, y que presten servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las servidores que lo integran.

El 9 de agosto del 2013, se publica la Ley N° 30073, que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud; que comprendía la reorganización del Ministerio de Salud y sus organismos públicos para el fortalecimiento de la rectoría sectorial y un mejor desempeño en la materia de su competencia; priorizando la atención preventiva en salud en el marco de la descentralización; modernización del Sistema Nacional de Salud para optimizar la oferta de servicios integrados que otorguen efectividad y oportunidad en las intervenciones, seguridad del paciente, calidad del servicio y capacidad de respuesta a las expectativas de los usuarios; mejora de la administración de los fondos de salud; y el mayor acceso a los medicamentos necesarios para la atención de la salud.

El 10 de noviembre del 2014, se expide la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que formaliza la gestión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas: **SS1** Planificación de Políticas de Recursos Humanos; **SS2** Organización del Trabajo y Distribución; **SS3** Gestión del Empleo; **SS4** Gestión del Rendimiento; **SS5** Gestión de la Compensación; **SS6** Gestión del Desarrollo y Capacitación (Capacidad y competencias); y, **SS7** Gestión de Relaciones Humanas y Sociales (Cultura Organizacional).

El 22 de junio del 2016, se expide la REP N° 093-2016-SERVIR-PE que diseña las competencias transversales para las Entidades Públicas: **1.** Orientación a

Resultados: que es la capacidad de orientar las acciones al logro de metas y objetivos, en los plazos requeridos, uso óptimo de los recursos e impacto final al usuario; **2.** Vocación de Servicio: que es la capacidad de actuar escuchando, valorando las necesidades y brindando respuesta efectiva, oportuna y cordial al usuario; **3.** Trabajo en Equipo: que es la capacidad de generar relaciones colaborativas, compartiendo información, coordinando e integrando esfuerzos para el logro de objetivos institucionales.

En el 2019, luego de veintitrés años de inadecuado sistema administrativo en las entidades públicas; luego de diecisiete años de iniciado la modernización de la gestión pública; y, pese al marco normativo aprobado sobre el proceso de modernización de la gestión pública del Estado; cabía preguntarse ¿Por qué ha sido insuficiente el avance de la modernización de la gestión pública? ¿Qué se requiere para lograr un cambio significativo en la gestión pública? ¿Existe en la mente de los funcionarios la decisión de promover una nueva cultura organizacional e implementar un modelo de gestión por competencias para mejorar la gestión pública? ¿Existe en la mente de los servidores la predisposición de adecuarse a la nueva cultura organizacional y gestión por competencias para mejorar la gestión pública? ¿Existe una suficiente comprensión en los funcionarios que toman las decisiones, y en los servidores que la implementan la necesidad de promover una nueva cultura organizacional y gestión por competencias en las entidades públicas, que contribuya a mejorar la calidad de la gestión pública?

Estas interrogantes motivaron la necesidad de reflexionar e investigar sobre la Cultura Organizacional en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud en sus dimensiones: 1º Mobiliario, equipo y tecnología; 2º Patrones de comportamiento; 3º Valores y creencias; y 4º Suposiciones básicas. Al mismo tiempo, relacionarlo con la Gestión por Competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de salud en sus dimensiones: 1º Orientación al cambio; 2º Orientación a resultados; 3º Vocación de servicios; y, 4º Trabajo en equipo.



En consecuencia, el trabajo de investigación fue estudiar e investigar sobre el siguiente problema general ¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

### **2.1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

En el desarrollo histórico del ser humano, jugó un papel decisivo el trabajo y la producción de los instrumentos de trabajo, tanto en su constitución física - biológica como en la satisfacción de sus necesidades de sobrevivencia y de reproducción; así como de nuevas necesidades que surgieron producto del desarrollo de la ciencia y la tecnología que impulsaron el desarrollo de las organizaciones, los pueblos, la sociedad, las naciones y el Estado. En ese orden de ideas, el trabajo productivo es una fuente de riqueza, pero lo es también la naturaleza que provee de los insumos al ser humano para su transformación en bienes y servicios; capaces de satisfacer sus necesidades de sobrevivencia, reproducción y mejora continua de la calidad de vida del ser humano. En consecuencia, se puede afirmar que la naturaleza y el trabajo productivo han sido y siguen siendo la condición fundamental de la existencia de los seres humanos; y, el trabajo productivo (manual e intelectual) ha satisfecho las necesidades, creado nuevas necesidades y transformado al ser humano que vive en sociedad. Es lo que lo hace diferente de otros seres vivos.

En el desarrollo histórico del trabajo productivo (manual e intelectual), es como el hombre fue transformando el uso de las manos; la forma recta de caminar; el uso de los órganos del lenguaje para la comunicación; y aprendió a usar el cerebro como un órgano generador de conocimientos basados en las experiencias y vivencias de su diario vivir. De tal manera, que el trabajo productivo se diversificó en especialidades y se perfeccionó de generación en generación; y, se extendió al desarrollo de nuevas actividades, gracias a la división social del trabajo y la especialización, y al desarrollo de la ciencia y tecnología. A la caza y la ganadería se sumó la agricultura, más tarde al hilado y el tejido, el trabajo de los metales, la alfarería y la navegación. Al lado del comercio y de los oficios artesanales, aparecieron las artes, la tecnología y las

ciencias. De las familias, se formaron las hordas, tribus y gens; de las cuales se formaron los diversos pueblos, las naciones y los Estados. Se puede afirmar que, es en el desarrollo histórico del trabajo productivo y de las formas de organización, como el ser humano aprendió a relacionarse, comunicarse, a convivir con otros seres humanos en diversas formas de organización; y aprendió a ejecutar operaciones cada vez más complicadas y complejas para resolver los problemas, plantear nuevas formas de solucionarlos y alcanzar los objetivos esperados, y cada vez más elevados de una sociedad organizada.

En el desarrollo histórico del ser humano y de las diversas formas de organización, fue de suma importancia la producción de los medios de existencia (alimentos, ropas, viviendas, seguridad) y de los instrumentos de producción que utilizaban para producir aquello que necesitaban para satisfacer sus necesidades básicas y garantizar su sobrevivencia; así como la reproducción del ser humano que garantiza la continuidad de la especie. En consecuencia, el factor decisivo en el desarrollo de la historia del hombre ha sido la producción y la reproducción de la vida inmediata del ser humano. De tal manera que, el orden social en que viven los hombres en una época o en una sociedad o en un país determinado, está condicionado por esas dos especies de producción; pero también por el grado de desarrollo del trabajo y de la familia; por el grado de desarrollo de la ciencia y tecnología de una determinada sociedad.

En el desarrollo histórico de las organizaciones, creadas por los seres humanos, destaca el surgimiento de la organización natural, la familia, como una forma de organización creada para que se garantice la sobrevivencia y la continuidad de la especie humana. Que gracias a su posterior desarrollo histórico, sea por extensión o por crecimiento o por agregación de otras familias, se fueron formando nuevas y superiores formas de organización como las hordas, las gens, los clanes, las tribus, los grupos gentilicios, las urbes y las naciones. Es en el proceso de tránsito del salvajismo a la barbarie y de la barbarie a la civilización, como se desarrollaron los diversos pueblos y diversas sociedades, los mismos que se fueron asentando en los cinco continentes. Finalmente, en la época de la civilización, surge una forma de organización

superior a todas las formas de organización de orden social, económico, político, cultural e ideológico: el Estado. En consecuencia, si bien la articulación genealógica de los seres humanos se entrelazan en la acción y el destino histórico de los pueblos; cada pueblo es un centro de cultura viva y relativamente autónomas en el contexto social de una época determinada, los mismos que se convierten en sujetos de un determinado movimiento histórico. Es cierto que los diversos pueblos tienen una base común según el nexo genealógico natural, y que se puede reconocer por las características físico-corporales. Sin embargo, pese a que los pueblos puedan estar emparentados por su afinidad de tipo físico - corporal; en cambio en el desarrollo de su fisonomía histórica – espiritual se adoptan diversas y diferentes formas, que se ramifican finamente en todos los campos de la vida cultural y espiritual de los pueblos.

En ese orden de razonamiento, la ciencia encuentra entre los individuos y el intrincado curso de la historia, tres clases de objetos deben ser estudiados: la organización externa de la sociedad, los sistemas de cultura que aparecen en ella y los pueblos. Cada uno de ellos no es más que un contenido parcial de la vida real, ninguno puede ser tratado histórica o teóricamente sin referenciar el estudio científico de los otros objetos. De tal manera, que aquello que se designa con las expresiones alma popular, espíritu del pueblo o cultura nacional, solo se puede representar intuitivamente y analizar estudiando los distintos aspectos de la vida del pueblo en su interacción recíproca. De igual manera, se puede comprender el surgimiento de las organizaciones, de la cultura de las organizaciones y de la importancia del ser humano en el desarrollo de las sociedades antiguas y modernas. En consecuencia, se puede apreciar que las sociedades modernas de hoy, se caracterizan porque casi todo el proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones; y, que el hombre moderno de hoy pasa la mayor parte de su tiempo en dichas organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, crecer, educarse, trabajar, ganar un ingreso, curar las enfermedades, y obtener los bienes y servicios que necesita para tener una vida digna y de calidad.

Del desarrollo de los seres humanos, de la división social del trabajo productivo, de la evolución de las familias y el desarrollo histórico de las diversas formas de organización, así como el devenir histórico de los diversos pueblos y las diversas culturas de las naciones, se puede establecer que los seres humanos actúan en la interacción de la vida histórico - social al tratar de satisfacer sus diversas necesidades con el juego vivo de sus energías. Pero, muchas de las necesidades que la naturaleza humana lleva consigo no son satisfechas, debido a la limitación de la existencia del ser humano y de la actividad aislada del individuo. Se puede apreciar que, las necesidades se logran satisfacerse gracias a la división social del trabajo humano y a la herencia que las viejas generaciones van dejando a las nuevas generaciones; es decir, que es producto de la adaptación de la acción de los resultados del trabajo de la generación anterior y la cooperación con las actividades de la nueva generación. De este modo, los fines esenciales de los seres humanos y de un pueblo organizado, recorren la historia del hombre y la sociedad.

En el estudio de las organizaciones y de los seres humanos, se aprecia que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de determinados objetivos: satisfacer necesidades y aspiraciones. A medida que se logran los objetivos y se descubren los medios para obtenerlos al menor costo y al menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, se rediseñan y se redefinen. Una organización no es una unidad completa y acabada, es un organismo social vivo, sujeto a cambios. Las organizaciones son auténticos seres vivos: cuando logran el éxito tienden a crecer o sobrevivir. El crecimiento organizacional conlleva a una mayor necesidad de recursos para sus operaciones: nuevas actividades, aumento de capital, incremento de tecnología y nuevas competencias. En consecuencia, el crecimiento organizacional requiere del incremento de trabajadores o servidores con nuevos conocimientos, nuevas habilidades y destrezas para mantener la competitividad de la organización; que garantice el empleo eficiente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos; así como el logro eficaz de los objetivos de la organización. Se puede afirmar que las personas son el diferencial competitivo que propicia y

sostiene el éxito de las organizaciones; y se convierte en la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, competitivo y cambiante.

Actualmente, en la era del conocimiento, la característica principal es el cambio continuo, rápido e imprevisto. La tecnología de la información que integra la televisión, el teléfono y la computadora trajo un desarrollo imprevisible y convirtió el mundo en una aldea global. Su impacto es comparable al de la revolución industrial en su época. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, y la economía internacional se transformó en una economía global mundial. En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones que son capaces de captar la información y de transformarla en un nuevo conocimiento, un nuevo bien o servicio, tendrán más éxito. En el contexto actual, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimiento decreciente. El capital financiero ha dejado de ser el recurso más importante y viene cediendo su lugar al conocimiento. Hoy en día gestionar y aplicar el conocimiento científico es más rentable e importante que poseer dinero. En la era del conocimiento, el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios; el trabajo manual es sustituido por el trabajo intelectual; lo que señala que el camino hacia una era de posindustrialización está sustentada en el conocimiento y en el sector de servicios. En consecuencia, la gestión del conocimiento es el mayor desafío para lograr el incremento de la productividad, y la responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual.

En el comportamiento organizacional y en la dinámica del éxito de las organizaciones, es de suma importancia estudiar la cultura de cada sociedad o nación, la misma que influye en el comportamiento de las personas, de las familias y las organizaciones. Las viejas generaciones buscan que las nuevas generaciones adopten sus pautas culturales, pero las nuevas generaciones con los adelantos científicos y tecnológicos producen nuevas y graduales transformaciones en la cultura de las organizaciones, pueblos, naciones y

Estados. Las actitudes, códigos de conductas y expectativas hacia el cambio con visión de futuro definen el subconsciente colectivo del comportamiento de las personas, organizaciones y pueblos. Estas influencias son el resultado de factores económicos, políticos, jurídicos, culturales, ideológicos y filosóficos que se reflejan en la cultura de una persona, de un pueblo y de una nación. En este contexto, cada persona desde su nacimiento, interioriza y acumula gradualmente elementos de la cultura por medio de los procesos de socialización, instrucción y educación en las diversas formas de organización. Se puede apreciar que las características socioculturales influyen en el desarrollo y perpetuación de la cultura popular, regional o nacional, que determinan las actitudes y las conductas hacia la familia, las personas, el trabajo, el tiempo, la organización, la cooperación, la ciencia y tecnología, las creencias y las suposiciones básicas.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones también tienen culturas organizacionales propias. Quiere decir que formar parte de una organización, trabajar en ella, participar de sus actividades y progresar en una carrera en su interior, implica asimilar la cultura y filosofía de dicha organización. La forma en que interactúan las personas, las actitudes que predominan, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de cada organización. Pero, es necesario comprender que la cultura organizacional no es algo palpable y sólo se puede observar en razón de sus efectos y consecuencias. Consecuentemente, se puede apreciar que en la parte superior, está el aspecto visible y superficial de las organizaciones, que casi siempre son elementos físicos y concretos como el edificio, colores utilizados, espacios, disposición de las oficinas y los escritorios, equipos y tecnologías, métodos y procedimientos de trabajo, descripciones de puestos y las políticas de gestionar y administrar el personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos de la cultura organizacional, los cuales son más difíciles de observar o percibir: se encuentran los valores, creencias y suposiciones básicas, que son los aspectos sociológicos, psicológicos, filosóficos y espirituales de la cultura organizacional.

Dadas las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de los seres humanos, éstos tienen que cooperar con otros seres humanos para que en conjunto, alcancen los objetivos comunes, que jamás podrían alcanzarlos por sí solos. La coordinación, cooperación e integración del esfuerzo humano se convierte así en un problema administrativo cuando se pretende alcanzar objetivos sociales, económicos, jurídicos, educativos, militares, tecnológicos, científicos y filosóficos. La cooperación en energía, esfuerzos e inteligencia de las personas con la intención de alcanzar objetivos comunes, se convierte en algo organizado y formal; el componente esencial y fundamental de esa asociación es la administración, la actividad de conseguir que las personas hagan las cosas y obtengan los mejores resultados. En consecuencia, se puede afirmar que no existen países desarrollados ni muchos menos países subdesarrollados, sino países que saben administrar los recursos disponibles y potenciales; países que saben gerenciar la educación, la tecnología y la ciencia; y, países que todavía no saben hacerlo ni gerenciarlos. En otras palabras, existen países que son adecuadamente administrados y países que son subadministrados. Lo mismo ocurre con las organizaciones: existen algunas excelentes y otras que se administran en forma precaria: todo es cuestión de que haya talento administrativo.

De tal manera que se puede llegar a las siguientes conclusiones: 1. La administración se manifiesta dentro de las organizaciones; 2. La administración requiere hacer actividades a través de las personas; 3. La administración implica enfrentarse con situaciones complejas, inesperadas y conflictivas; 4. El administrador debe buscar, encontrar y aprovechar las nuevas oportunidades de negocios o de impacto social; 5. El administrador debe reunir al mismo tiempo conceptos (teoría) y acción. En otras palabras, debe homogenizar la teoría con la práctica, el saber con la aplicación y el pensar con la actitud en el actuar. Los conceptos teóricos sin la acción no conducen a nada, la acción sin los conceptos teóricos es un desperdicio de tiempo. En consecuencia, los estudiosos de la ciencia de la administración y las organizaciones, desde el punto de vista de la interacción y la interdependencia han estudiado seis variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Estas variables constituyen los componentes esenciales del

estudio de la ciencia administrativa de las organizaciones. En este contexto, podemos afirmar que la administración es fundamental para conducir la sociedad moderna, no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir que las acciones se hagan de la mejor manera, al menor costo, con la mayor eficiencia en el uso de los recursos y la mayor eficacia para conseguir los objetivos planeados.

Teniendo en cuenta el talento humano, es necesario precisar que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. La empleabilidad sirve para indicar la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos; la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias de las personas. En ese sentido, la administración de los recursos humanos depende de las situaciones en razón de la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del ambiente externo, la línea de negocio o de impacto social de las organizaciones, los equipos y la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y otras variables que son de importancia para gerenciar el talento humano. En consecuencia, se puede apreciar que a las personas se les debe visualizar como proveedoras de conocimientos, de habilidades, de competencias y, sobre todo de la inteligencia que se refleja en las decisiones racionales, que le imprime significado y rumbo a los objetivos de la organización. En ese entendido, las personas constituyen el capital intelectual de una organización.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten con los miembros de una organización; pero evolucionan lentamente en el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar en forma escrita y, sin embargo, son el alma o el espíritu de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones, hábitos y reglas tácitas que operan durante todo el día. La cultura determina la calidad de vida que existe en una organización; tiene sus raíces en muchos detalles de la vida de una organización; y ejerce influencia en lo que le ocurre a los trabajadores dentro de la organización. En



ese orden de pensamiento, se puede apreciar que la cultura de una organización influye en cómo se selecciona el ingreso de las personas; en cómo forman o capacitan a las personas, en cómo se transmiten la cultura y filosofía de la organización; influye en quién es promovido a cargos de responsabilidad; en cómo se hacen o descarrilan las carreras; en cómo se asignan los recursos disponibles a las áreas; en cómo se incrementan los ingresos; en cómo se motivan o desmotivan a las personas; en cómo se establecen las prioridades organizacionales; y en cómo se establecen las relaciones de trabajo y se promueve el clima organizacional. Cada una de estas decisiones, transmite un aspecto singular de la cultura de una organización.

En el estudio sobre el comportamiento de las organizaciones, se establece que la cultura organizacional tiene varios niveles, que tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio. El nivel menos visible o el más profundo de la cultura organizacional contiene la filosofía y los supuestos compartidos, que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas. El siguiente nivel contiene los valores culturales de la organización, los cuales representan los valores, las creencias y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso. El siguiente nivel contiene las conductas compartidas, las cuales incluyen las normas y patrones de comportamientos que son más visibles y más fáciles de cambiar que los valores. Finalmente, el nivel más superficial de la organización contiene los símbolos culturales, los gestos, las imágenes y otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de la cultura. En ese orden de ideas, se aprecia que la cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta la organización: 1) la adaptación al ambiente externo y la supervivencia; que se refieren a la forma en que la organización encuentra un mercado en un entorno que está en constante cambio; y 2) la integración al ambiente interno y su reproducción; que significa establecer y mantener relaciones de trabajo de cooperación y efectivas entre las personas de la organización.

Para lograr un cambio en la cultura de las organizaciones, es importante precisar que la cultura fue creada en forma consciente por los directivos o

fundadores o puede haber evolucionado en el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte. La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito; y ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. En consecuencia, para lograr un cambio cultural es necesario diseñar un modelo de gestión por competencias, siempre y cuando el mismo se proponga alcanzar una determinada cultura. En ese entendido las competencias permiten ese cambio cultural; una vez definido el modelo, la transformación o el cambio cultural se lograrán a través del desarrollo de las competencias deseadas por la organización. El modelo de gestión por competencias representará el cambio, si se convierte en un vehículo para el cambio; por tanto, deberá contener las competencias necesarias para lograr la transformación que la organización quiere. Un modelo de competencia puede no representar el cambio, si su diseño no incorpora “el cambio” que la organización necesita.

Las competencias que el Servicio Civil busca desarrollar en la administración pública peruana se sustentan en tres competencias básicas; las mismas que corresponden a cada eje de impacto estratégico que se busca desarrollar en la modernización del Estado: 1) Eje de Resultados: vinculado con el impacto en la eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. Los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos. 2) Eje de Servicio: los resultados son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, alineando el accionar del servidor en función de ello. El servidor público debe tener vocación de servicio que se exprese en una orientación de valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción. 3) Eje de relaciones: los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad, esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales. El servidor público deberá tener la capacidad de trabajar en equipo generando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación para el logro de resultados en beneficio del usuario.

De tal manera, que los servidores públicos de la Administración Pública, los que ingresan o que se encuentran trabajando, deben poseer las siguientes competencias trasnversales básicas: 1) Orientación a Resultados: capacidad para orientar las acciones en la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y hacer uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía. 2) Vocación de Servicio: capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial. 3) Trabajo en Equipo: la capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

### **2.1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **PROBLEMA GENERAL.**

¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

#### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

¿De qué manera el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

¿De qué manera los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

¿De qué manera los valores y creencias de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

¿De qué manera las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.2.1 FINALIDAD.**

En el contexto en que se impulsa la modernización de la gestión pública en las entidades del Estado y la Reforma en el Ministerio de Salud, las Oficinas de Recursos Humanos son los órganos de apoyo llamado a orientar, articular e impulsar una nueva cultura organizacional que facilite la implementación de la gestión por competencias; el mismo que se orienta a modernizar la gestión pública que impacte en el estado de salud del usuario (interno y externo) y sus familiares; y por consiguiente contribuye al desarrollo de las fuerzas productivas del país mejorando la calidad del estado de salud; la calidad del servicio de salud que se brinda a la población; así como la realización profesional - técnico de los servidores que trabajan en el Ministerio de Salud.

Dada su importancia, los funcionarios responsables de la gestión de un establecimiento de salud en coordinación con la oficina de recursos humanos del Ministerio de Salud, deben aprovechar la oportunidad que se presenta en el escenario nacional con la decisión de modernizar la gestión pública en los diferentes sistemas administrativos y los niveles de Gobierno. Por tales razones, se trata de construir una nueva cultura organizacional en los servidores de los establecimientos de salud, en el contexto de modernizar la calidad de la gestión pública; así como en la comprensión de modificar la gestión funcional - estructuralista hacia la gestión por competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud; modificando la tradicional gestión funcional estructural por una nueva gestión por

competencias basada en el talento y el mérito; el mismo que requiere de iniciar un cambio en la cultura organizacional de los funcionarios y servidores de salud.

Se ha evidenciado comportamientos y actitudes en los servidores de los establecimientos de salud que reflejan una falta de información generada por la nueva situación, así como el rechazo contra la inestabilidad laboral que pudiera generar el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ente rector del sistema de gestión de recursos humanos; la Ley N° 30075 que establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado; y, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública cuyo objetivo general es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública de calidad. La actual situación, requiere de servidores con competencias como la orientación al cambio, la orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipos; los mismos que impactarán positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Lo señalado, pone de relieve la importancia del lograr los objetivos de la investigación: determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho objetivo contribuirá a la comprensión de la necesidad de priorizar el cambio de la Cultura Organizacional y sus dimensiones referidas al: mobiliario, equipo y tecnología; patrones de comportamiento; valores y creencias; y suposiciones básicas. Así como la comprensión de iniciar la implementación de la Gestión por Competencias y sus dimensiones: orientación al cambio; orientación a resultados; vocación de servicio; y trabajo en equipo. El cambio de la cultura organizacional de los servidores de la administración pública tiene un carácter estratégico. Por tal razón, es necesario indicar el olvido en incorporar la competencia transversal básica denominada Orientación al Cambio; en la medida que el proceso de modernización de la gestión pública busca un cambio en la gestión de calidad

del Estado. Sobre todo, porque tienen que ver con la transformación de la organización en una institución que se oriente al cambio, a fin de lograr un sistema de recursos humanos eficiente, eficaz y efectivo en el Ministerio de Salud; así como mejorar la gestión de los recursos humanos del Ministerio de Salud.

## **2.2.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Determinar la influencia del mobiliario, equipos y tecnología de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Determinar la influencia de los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Determinar la influencia de los valores y creencias de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Determinar la influencia de las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

## **2.2.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

En la administración central del Ministerio de Salud se encuentran todos los sistemas administrativos (órganos de dirección, asesoría, apoyo, línea y control) del Ministerio de Salud, que tiene su sede en la avenida Salaverry N° 801 – Jesús María, Provincia y Departamento de Lima – Perú; el mismo que cuenta con mil seiscientos noventa (1,690) servidores estables. La Investigación se focalizará en los funcionarios y servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, que es un órgano de apoyo encargado de gestionar el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud; la misma que cuenta con ciento treinta (130) servidores estables que trabajan en dicho sistema administrativo. De una población de ciento treinta (130) servidores se realizó una encuesta a una muestra de noventa y siete (97) servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

### **DELIMITACIÓN SOCIAL**

Se estudió en qué medida la cultura organizacional de los funcionarios y de los servidores influye en la gestión por competencias que se viene implementando en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto en virtud, que se viene desarrollando un proceso de adecuación de la anterior gestión funcional a una nueva gestión por competencias en los sistemas administrativos del Estado; la misma que viene siendo gestionada a nivel nacional por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR en todas las entidades públicas del país.

### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El tiempo que abarcó el estudio de la cultura organizacional y la gestión por competencias se ubicó entre julio a diciembre de 2017 y enero a julio del 2018. Para lo cual, se observaron los hechos y los fenómenos que venían ocurriendo

en el sistema de recursos humanos en su contexto natural y sin la intervención del investigador. Se investigó la relación y explicación que existe entre la cultura organizacional y la gestión por competencias en el periodo señalado.

## **DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

Se estudió la percepción que tienen los funcionarios y servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud sobre la variable Cultura Organizacional en sus dimensiones: 1º Mobiliario, equipos y tecnología; 2º Patrones de comportamiento; 3º Valores y creencias; y, 4º Suposiciones básicas. De igual manera, se estudió la percepción que tienen los funcionarios y servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud sobre la variable Gestión por Competencias en sus dimensiones: 1º Orientación al cambio; 2º Orientación a resultado; 3º Vocación de servicio; y, 4º Trabajo en equipo.

### **2.2.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

#### **JUSTIFICACIÓN**

En el contexto en que se impulsa la modernización de la gestión pública del Ministerio de Salud, los funcionarios en coordinación con los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos son los llamados a orientar, articular e impulsar una nueva Cultura Organizacional mediante una formación que haga factible la comprensión e implementación de la Gestión por Competencias en el sistema administrativo de recursos humanos. El beneficio futuro que se obtendrá con el cambio de la Cultura Organizacional será la modernización de la gestión de calidad de los servicios públicos y una apropiada implementación de la Gestión por Competencias que facilitará el desarrollo adecuado del perfil de los servidores públicos, mediante la mejora continua de la gestión de la calidad de los servicios de salud que se brinda a los usuarios o población; la simplificación de los procesos y procedimientos administrativos del sistema de recursos humanos reduciendo los costos



operativos; así como la mejora del perfil profesional - técnico del servidor público que trabaja en los diferentes órganos de dirección, órganos asesores y órganos de apoyo del Ministerio de Salud; el mismo que servirá de apoyo a los órganos de línea a fin de que cumplan su actividad de lograr un desarrollo saludable de las fuerzas productivas del país: la población peruana.

## **IMPORTANCIA**

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud debe aprovechar la oportunidad que se presenta en el escenario nacional con la decisión del Poder Ejecutivo de modernizar la gestión pública del Estado. Se trata de modificar la tradicional cultura organizacional y la gestión funcional - estructural del sistema de recursos humanos, apostando por el cambio hacia una nueva cultura organizacional y la implementación de una gestión por competencias. Ambas variables de estudio, tienen importancia en la medida que permitirán facilitar la modificación de la estructura físico – material, los patrones de comportamiento, el desarrollo de nuevos valores y creencias, así como el cambio de las suposiciones básicas; que modificarán el conocimiento cognitivo, procedimental y actitudinal de los servidores del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud, a fin de contribuir a la modernización del Estado en la gestión pública de calidad de los servicios que se brinda al país.

El logro de los objetivos planteados en la investigación, contribuirá a que los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos tengan una visión, misión y valores diferentes del tradicional sistema de recursos humanos; sistema que debe contribuir a transformación de los servidores de salud en agentes del cambio, que buscan transformar la cultura de la organización acorde con los retos del siglo XXI. Del mismo modo, el sistema debe ayudar a los servidores a transformar la anterior gestión funcional -estructural e implementar una nueva gestión por competencias, que genere una nueva actitud, constructiva y proactiva respecto a las competencias transversales básicas que deben poseer; enseñar e internalizar en el servidor del Ministerio

de Salud nuevas competencias como la: orientación al cambio, orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo.

## **LIMITACIONES**

El trabajo de investigación realizado presenta algunas limitaciones que es necesario e indispensable señalar:

Es un trabajo de investigación explicativo basado en una encuesta realizada en una ocasión a los funcionarios y servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud; en la cual no se ha considerado a los servidores de los otros sistemas administrativos, ni establecimientos descentralizados del Ministerio de Salud; por lo que su generalización deviene en insuficiente, ya que se requiere de un estudio comparativo con otros sistemas administrativos y de otros establecimientos del Ministerio de Salud, Organismos públicos y Direcciones regionales de salud de los Gobiernos Regionales.

Pese a la limitación señalada, los resultados de la investigación son de importancia para profundizar el conocimiento y la experiencia que se tiene sobre la cultura organizacional y gestión por competencias en la administración pública; de cómo estas variables influyen y se relacionan con los otros sistemas administrativos del Ministerio de Salud, durante el proceso de implementación de la modernización del Estado y la gestión de calidad de los servicios públicos.

Finalmente, pese a las limitaciones señaladas, la investigación realizada tiene una importancia de largo alcance, porque se estudiaron dos variables que son de actualidad en el contexto de la modernización pública del país. De igual manera, permite comprender cómo se describen, relacionan y explican recíprocamente ambas variables, que sin duda alguna, crearan los cimientos teóricos y prácticos para una futura generalización.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 SUPUESTOS TEÓRICOS**

En el tránsito del salvajismo a la barbarie y de la barbarie a la civilización, se desarrollaron diversos pueblos y sociedades los mismos que se fueron asentando en los cinco continentes. Los pueblos tienen su base en el nexo genealógico natural, que se reconoce por la formación físico-corporal. Pero, los diversos pueblos emparentados por su afinidad físico-corporal, presentan una fisonomía histórica–espiritual que adopta formas diferentes y finamente ramificadas en todos los campos de la vida social de cada pueblo. De esto se desprende el primer supuesto teórico que: en el proceso de desarrollo y asentamiento de los pueblos que se organizan, el nexo genealógico natural que se reconoce por la afinidad física–corporal, se diluye en el tiempo por la fisonomía histórica-espiritual que adoptan y que se ramifican en todas las áreas de la vida social de cada pueblo; los mismos que se constituyen en culturas vivas en el contexto social de una determinada época.

La evolución histórica de los pueblos organizados, el desarrollo de la división social del trabajo y las diversas formas de organización, así como el devenir histórico de los pueblos y la cultura popular se explica en el sentido, que los seres humanos actúan en la interacción de la vida histórico-social al tratar de realizar una pluralidad de fines con el juego vivo de sus energías. En esa lógica, las necesidades que la naturaleza humana lleva consigo no se satisfacen en su totalidad, producto de la limitación del tiempo en la existencia humana y la actividad aislada de cada individuo. Pero, se logran satisfacer gracias a la división social del trabajo humano y la herencia que la anterior generación va dejando a la venidera generación. De esto se desprende el segundo supuesto teórico: la división social del trabajo humano de los pueblos y los resultados del trabajo de la generación anterior, son herencias que se entrelazan con la actividad de la nueva generación. De este modo, los fines esenciales de la vida humana y de los pueblos organizados, se construyen en la historia específica de cada pueblo o una determinada sociedad.

La ciencia encuentra que, entre el ser humano y el intrincado curso de la historia, existen tres clases de objetos que se debe estudiar: la organización externa de la sociedad; los sistemas de cultura que aparecen en ella; y los pueblos concretos. Cada uno de ellos es un contenido parcial de la vida real. Aquello que se designa como alma popular, espíritu del pueblo o cultura nacional solo se pueden representar intuitivamente y analizar estudiando los distintos aspectos de la vida de un pueblo en su interacción recíproca. De tal manera, que cada pueblo o sociedad tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas, las organizaciones y el Estado; cultura que se transmite de una generación a otra. De esto se desprende el tercer supuesto teórico: las actitudes comunes, los códigos de conducta, los valores y creencias, y las expectativas futuras compartidas definen el subconsciente colectivo (cultura nacional, cultura regional, cultura local o cultura organizacional) de ciertas normas de comportamiento en cada organización, en cada pueblo, en cada sociedad y en cada Estado.

En ese orden de ideas, cada organización tiene una cultura organizacional, que presenta varios niveles de profundidad y arraigo. Lo que indica que para conocer la cultura de una organización es necesario observar esos niveles. Cuanto más profundo es el nivel, mayor es la dificultad para cambiar o transformar la cultura. El primer nivel que caracteriza a una organización, es más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos-materiales como las instalaciones, muebles, equipos y tecnología que son modificables. A medida que se profundizan en los demás niveles como los patrones de comportamiento, los valores y creencias, y las suposiciones básicas, el cambio de cultura comienza a ser más dificultoso. En el nivel más profundo, las suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil de cambiar y requiere de un largo plazo. De esto se desprende el cuarto supuesto teórico: el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre sus miembros forman parte de la cultura organizacional; que representa el conjunto de creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes, expectativas y suposiciones básicas que comparten los miembros de una organización.

Partiendo de las razones indicadas, podemos precisar que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas y reconstruidas para satisfacer necesidades y el logro de determinados objetivos. A medida que se logran los objetivos y se descubren los medios para obtenerlos al menor costo, con el menor esfuerzo y el máximo de resultado, las organizaciones se reconstruyen, reestructuran y rediseñan. De esto se desprende el quinto supuesto: una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo que está sujeto a cambios constantes, que son producto del desarrollo del conocimiento, la ciencia y tecnología; los mismos que genera el surgimiento de nuevas necesidades.

De acuerdo con los supuestos señalados, una organización necesita cambiar su cultura organizacional si quiere sobrevivir en medio de las nuevas tendencias que se generan en el ambiente nacional e internacional que influyen en cualquier sociedad. Las opciones de cambio incluyen cuatro niveles de la cultura organizacional. 1) Nivel uno: cambio de tecnología, que implica la introducción de nuevos equipos y nuevas herramientas, así como la automatización de los procesos y la digitalización del flujo de información; y, el cambio de productos y servicios, que implica mejorar la calidad del servicio o crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente o mercado. 2) Nivel dos: cambio de tareas o procesos internos que involucra mejorar el diseño del trabajo; simplificar los procesos, reducir el tiempo de una tarea y la manera de ejecutarlos; cambiar la estructura organizacional, que replantee las relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación; rediseñar la organización que significa modificar el contenido del trabajo, las relaciones y los perfiles de los puestos de trabajo. 3) Nivel tres: cambiar el objetivo de la organización, que significa modificar la visión, misión, los objetivos y la estrategia que redefina el rumbo de la organización en relación con las nuevas tendencias del entorno externo; que generan cambios estratégicos y operacionales que modifican la estructura, objetivos y cultura de la organización. 4) Nivel cuatro: cambio de la cultura organizacional, que implican promover nuevos comportamientos, nuevas creencias y nuevos valores en relación a la organización y los asociados internos (empleados) y asociados externos (proveedores, clientes o usuarios); y, cambios de las personas, que

signifique modificar las actitudes, sentimientos, habilidades, expectativas y percepciones de los servidores o empleados; así como agregar, retener y desarrollar el talento y cualidad de los servidores o empleados. De esto se desprende el sexto supuesto teórico: la necesidad de cambio de una organización significa en el estrato uno: un cambio en la tecnología, los productos y servicios; en el estrato dos: un cambio de las tareas o procesos internos y la estructura organizacional; en el estrato tres: un cambio del objetivo en la organización y la estrategia organizacional; y, en el estrato cuatro: un cambio de la cultura organizacional y las actitudes de las personas que trabajan en una organización.

En una sociedad del conocimiento, la administración de recursos humanos debe tener en cuenta cinco aspectos que se relacionan con el talento: 1º Las personas son seres humanos: en el sentido que poseen conocimientos, habilidades, experiencias y competencias para la eficiente administración de los demás recursos de la organización; 2º Las personas son activadores de los recursos humanos de la organización: en la medida que impulsan la organización, la dotan de talento para su renovación y competitividad en una sociedad llena de cambios y desafíos en el siglo XXI; 3º Las personas son asociadas de la organización: en la medida que hacen inversiones en la organización – esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos y responsabilidad – con la esperanza de obtener un rendimiento de sus inversiones con sueldos adecuados, incentivos económicos, realización profesional, progresión en la carrera y satisfacción laboral; 4º Las personas como talentos son proveedores de competencias: en la medida que son elementos vivos y esenciales para el éxito de una organización; y, 5º Las personas son el capital humano de la organización: en la medida que es el principal activo de una empresa y que agrega inteligencia a la organización. En consecuencia se desprende el séptimo supuesto teórico: las personas son seres humanos; son activadores de los recursos humanos de la organización; son asociadas de la organización; son proveedores de competencias; y, es el capital humano de la organización.

Se debe precisar que el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales en la competencia de cada persona: 1. Conocimiento (saber), que constituye el

resultado de aprender de forma continua y es la inversión más valiosa en el siglo XXI. 2. Habilidad (saber hacer) que significa utilizar y aplicar el conocimiento para resolver problemas, y crear e innovar nuevas soluciones; es la transformación del conocimiento en resultados. 3. Juicio (saber analizar) para analizar la situación y el contexto, saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. 4. Actitud (Saber que ocurra), que es la actitud emprendedora que permite alcanzar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Esto es lo que lleva a las personas a alcanzar la autorrealización de su potencial. En consecuencia se desprende el octavo supuesto teórico: que el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales de la competencia de una persona: conocimiento (saber); habilidad (saber hacer); juicio (saber analizar); y actitud (saber que ocurra).

Al segmentar el talento humano en determinadas competencias, sobre todo, cuando comparamos el talento requerido versus el talento de la persona evaluada, permite establecer la brecha existente y segmentar el talento de una persona competencia por competencia. En esa lógica, la metodología de trabajo es desagregar el talento en competencias, llevándola al nivel de comportamientos observables, para quitarle el halo de misterio que suele dársele al talento humano. El comportamiento de las personas hace visible la competencia (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). En consecuencia se desprende el noveno supuesto teórico: la gestión por competencias es un modelo de gestión o una manera de administrar el talento de las personas de una organización para alinearlos a la visión, misión, valores, estrategia y estructura de una organización, teniendo en cuenta las competencias que se requiere de las personas en una organización determinada.

Partiendo de los supuestos anteriores, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, señala que las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado, teniendo como elementos estratégicos los siguientes: 1. Un Estado orientado al ciudadano, que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define los servicios, productos y resultados en función

de las necesidades de los ciudadanos. Que sea flexible y se adapte a los requerimientos de los ciudadanos en diferentes contextos y considerando la multiculturalidad. 2. Un Estado Eficiente que genere mayor valor público a través del uso racional de los recursos, buscando proveer lo que necesitan los ciudadanos, al menor costo posible, con un estándar de calidad y en cantidades óptimas que maximice el bienestar social. 3. Un Estado eficaz, que en todos los niveles procure el logro de resultados bajo la premisa de excelencia en la gestión y prestación de bienes y servicios, con un impacto social en el bienestar de los ciudadanos. 4. Un Estado abierto, accesible a los ciudadanos, que fomente la participación ciudadana, la integridad pública y rinda cuentas de su desempeño. Un Estado que refleje confiabilidad en las entidades y los servidores que las conforman. 5. Un Estado articulado en su gestión nacional, regional y sectorial, con organismos descentralizados en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos a todos los ciudadanos por igual. En consecuencia se desprende el décimo supuesto teórico: las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado que tiene como elementos estratégicos centrales: un Estado orientado al ciudadano; un Estado eficiente; un Estado eficaz; un Estado abierto; y, un Estado articulado.

En esa orientación, la gestión por competencias, aporta una nueva comprensión de la administración del capital humano en la administración pública, valorando el rol activo de los servidores en la consecución de los objetivos del Estado. Este nuevo enfoque busca el desarrollo de las entidades públicas; de las capacidades de los servidores que laboran en ellas; busca alinear el aporte de los servidores a las necesidades estratégicas de las entidades públicas. En ese entendido, las competencias se definen como las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral; involucran de forma integrada los conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y su accionar en un contexto determinado. En consecuencia se desprende el décimo primer supuesto teórico aplicado a la realidad del Estado: las competencias evidencian la capacidad de un servidor para desempeñarse en una entidad pública en un contexto determinado: en la vocación de servicio



orientada al ciudadano; en lograr los resultados esperados para el bienestar social; en brindar un producto o servicio de calidad mediante el trabajo en equipo en la organización pública; y en la orientación al cambio para adecuarse a las tendencias del ambiente externo.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, define el concepto competencia como aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucra en forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y en un contexto determinado. Señala que los comportamientos ligados a estas características personales son determinantes para garantizar la misión, objetivos y resultados definidos por la organización. En consecuencia se desprende el décimo segundo supuesto teórico que aplicado a la realidad del Ministerio de Salud: las competencias laborales que deben evidenciar la capacidad de una persona para desempeñarse en una entidad pública en base a lo siguiente: vocación de servicio al ciudadano, lograr los resultados esperados y realizarlo mediante un trabajo en equipo. Por lo mismo, las actividades o tareas que le sean asignadas a los servidores del sistema de recursos humanos en un puesto de trabajo, deben estar acorde con el perfil del puesto y poseer conocimiento teórico, habilidad procedimental y actitud proactiva que deben demostrar en su desempeño laboral.

El modelo de gestión por competencias que propone la Autoridad Nacional del Servicio Civil para el Ministerio de Salud y el sistema de recursos humanos, se sustenta en tres competencias transversales aplicables a todos los servidores públicos, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen; y que corresponden a tres ejes de impacto estratégico. 1. Un eje de Resultados: vinculado con la eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige: un enfoque de resultados que impacten en el bienestar del ciudadano. Por lo tanto, los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos; y que se relaciona con la competencia transversal denominada Orientación a Resultados: que es la capacidad de orientar las acciones de los servidores a la consecución de metas

y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora; implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición. 2. Un eje de Servicio: los resultados son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario o ciudadano, alineando el accionar del servidor en función de ello. El servidor público, debe valorar al usuario o ciudadano, conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción; y que se relaciona con la competencia transversal Vocación de Servicio: que es la capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades, y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial. 3. Un eje de Relaciones: los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuestas y el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, el servidor público deberá generar relaciones de colaboración, confianza y cooperación para el logro de resultados; y que está relacionado con el Trabajo en Equipo: que es la capacidad de generar relaciones de trabajo colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y de otras áreas o entidades, para el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia se desprende el décimo tercer supuesto teórico: el Eje de Resultados se relaciona con la competencia transversal denominada Orientación a Resultados; el Eje de Servicio se relaciona con la competencia transversal denominada Vocación de Servicio; y, el Eje de Relaciones que se relaciona con la competencia transversal denominada Trabajo en Equipo.

### **2.3.2 HIPÓTESIS PRINCIPAL Y ESPECÍFICAS.**

#### **HIPÓTESIS PRINCIPAL.**

La Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

El mobiliario, equipos y tecnología de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

## 2.3.3 VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES.

### VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL:</b> refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. La cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quién es promovido, en cómo se hacen o descarrilan las carreras y en cómo se asignan los recursos. Cada una de estas decisiones transmite algún aspecto singular de la cultura de una organización.</p>	<p><b>MOBILIARIO, EQUIPO Y TECNOLOGÍA.</b> Mobiliario es el conjunto de materiales que facilita la actividad que realizan las personas de una organización para elaborar un producto o servicio en un determinado ambiente de trabajo. Los equipos y tecnología son las herramientas que utilizan para ahorrar tiempo y energía, simplificando el proceso productivo de un bien o servicio mediante la automatización del proceso y la informatización del flujo de información.</p>	<p>Calidad del mobiliario donde desarrolla el trabajo. Calidad de los insumos que emplea en el trabajo. Nivel tecnológico de los equipos y herramientas que emplea. Nivel de automatización del proceso de trabajo que realiza. Nivel de informatización del flujo de información que emplea.</p>
	<p><b>PATRONES DE COMPORTAMIENTO.</b> Es el patrón de relación, posición, normas y reglamentos que tiene la organización donde trabajan las personas. Relación entre las personas que trabajan e implica una interacción continua y estable en las tareas y proceso de trabajo de la organización. La posición (estatus social) consiste en lugares reconocidos en la red de relaciones que llevan aparejada expectativas de comportamiento o roles, mediante normas y reglamentos que garantice se viva y cumplan a la altura del rol en la organización. Las normas y reglamentos son la expresión observable de los patrones de comportamiento en una organización.</p>	<p>Nivel normativo de los procesos de recursos humanos. Nivel normativo de los procedimientos de recursos humanos. Nivel normativo de la función del puesto en recursos humanos. Nivel normativo de la autoridad jerárquica en recurso humano. Nivel normativo de la estructura orgánica en recursos humano.</p>
	<p><b>VALORES Y CREENCIAS.</b> Los valores son elementos que rigen lo que las personas dicen o hacen cotidianamente para desarrollar la filosofía, la estrategia y lograr el objetivo de una organización. Son efectivos si los empleados lo ejercen por convicción y actúan bajo las normas de conducta que favorece a la organización. Se relaciona con la construcción de un ambiente de trabajo saludable, que permite el desarrollo profesional del empleado y la organización. Una creencia es lo que la persona supone verdadero, basado en el conocimiento o experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa. Las personas asocian su experiencia con creencias racionales que eviten las contradicciones cognitivas y justifiquen los comportamientos. Es idealizar la interpretación de un hecho abstracto o concreto, a los cuales no se exige justificación o fundamento racional para interpretar el mundo.</p>	<p>Grado de conocimiento de la visión de futuro de RH. Grado de conocimiento de la misión de RH. Grado de conocimiento de los valores de RH. Grado de conocimiento de los objetivos de RH. Grado de conocimiento de la estrategia de RH.</p>
	<p><b>SUPOSICIONES BÁSICAS.</b> Son conjeturas sobre alguna cosa (hechos o causas que los han originado) basado en indicios o analogías frente a hechos o causas similares dentro de la organización. Los supuestos previos a un razonamiento son las premisas. Son las creencias inconscientes, prejuicios predominantes, percepciones y sentimientos respecto a la naturaleza humana.</p>	<p>Grado de expectativa en incrementar sus ingresos en RH. Grado de expectativa en progresar en la carrera en RH. Grado de expectativa en desarrollar el talento en RH. Grado de autorrealización en el trabajo en RH. Grado de identificación del servidor con RH.</p>

## VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p><b>GESTION POR COMPETENCIAS:</b> El modelo de Gestión por Competencias aporta una nueva comprensión del capital humano en la administración pública, valorando el rol activo de los colaboradores en la consecución de los objetivos del Estado. Este enfoque busca el desarrollo no sólo de las Entidades Públicas sino también de las capacidades de las personas que laboran en ellas, alineando el aporte personal y colectivo de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones.</p>	<p><b>ORIENTACIÓN AL CAMBIO:</b> capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.</p>	<p>Nivel de comprensión del cambio externo de la ORH.                      Nivel de comprensión del cambio interno de la ORH.                      Nivel de aprovechar la oportunidad del entorno a la ORH.                      Nivel de transformar la debilidad en fortaleza en la ORH.                      Nivel de orientar el trabajo al logro del cambio de la ORH.</p>
	<p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.</p>	<p>Grado de logro de los objetivos de la ORH.                      Grado de la calidad del servicio en la ORH.                      Grado de cumplimiento de los plazos en la ORH.                      Grado del empleo racional del recurso en la ORH.                      Grado de contribución al resultado del equipo de trabajo.</p>
	<p><b>VOCACIÓN DE SERVICIOS:</b> Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.</p>	<p>Grado de escuchar el reclamo del usuario.                      Grado de comprensión del requerimiento del usuario.                      Grado de valoración de la necesidad del usuario.                      Grado de respuesta efectiva en brindar el servicio al usuario.                      Grado de trato cordial o amable al usuario.</p>
	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.</p>	<p>Grado de promover relaciones de cooperación en el trabajo.                      Grado de promover relaciones de confianza en el trabajo.                      Grado de compartir información para concluir el trabajo.                      Grado de coordinar esfuerzos para lograr los objetivos.                      Grado de integrar esfuerzos para concluir el trabajo.</p>

## CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTO.

### 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población en estudio fue finita y estuvo compuesta de ciento treinta (130) servidores que trabajan en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Administración Central del Ministerio de Salud. De dicha población se extrajo la muestra requerida de noventa y tres (93) servidores para la investigación. Teniendo en cuenta a Alarcón Reynaldo (2008)<sup>161</sup>, que hace referencia a Raj D. (1979), precisa que “El muestreo aleatorio o probabilista es el procedimiento ad-hoc para obtener muestras estadísticamente significativas de una población. Permite que cada elemento que compone un universo tenga la misma probabilidad de ser incluido en la muestra. La selección se efectúa mediante procedimientos matemáticos, obteniéndose una muestra representativa verdadera, es decir, que reproduzca las características que posee la población, con cierto margen de error” (p. 235).

Por tal motivo, como Alarcón Reynaldo (2008)<sup>162</sup> lo precisa “La selección aleatoria facilita determinar anticipadamente la magnitud del error razonable de las estimaciones” ya que “A partir de una muestra aleatoria, se pueden efectuar inferencias válidas mediante el empleo de la teoría estadística de la inferencia” (p. 235). De tal manera, que la muestra seleccionada de la población fue probabilística y el resultado obtenido fue de noventa y siete (97) servidores a ser encuestados. Se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

---

<sup>161</sup> Alarcón Reynaldo (2008) – *Métodos y diseños de Investigación del Comportamiento* – Universidad Ricardo Palma – Editorial Universitaria – Lima, Perú.

<sup>162</sup> *Ibíd.*

- n:** Tamaño de la muestra.
- Z:** 1.96 (Desviación estándar en la distribución normal que produce el nivel De confianza del 95%).
- p:** 0.50 Proporción de la población que posee la característica de interés.
- q:**  $1 - 0.50 = 0.50$  No probabilidad.
- e:** 5% Error máximo de estimación permisible.
- N:** Población de 130 servidores.

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)130}{0.05^2 (130 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)} = 97 \text{ servidores}$$

Por lo tanto el tamaño de muestra necesaria es de **97** servidores

### 3.2 DISEÑO (S) UTILIZADO EN EL ESTUDIO.

La investigación fue aplicada teniendo en cuenta que “Es aquella que está orientada a resolver objetivamente los problemas de los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de cualquier actividad humana”<sup>163</sup> (p. 93). Es decir, que se puede afirmar que la investigación fue aplicada por lo mismo que “Se llaman aplicadas porque con base en la investigación básica, pura o fundamentada, en las ciencias fácticas o formales,...., se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida productiva de la sociedad” (p. 93). Más aún, la investigación que se llevó a cabo “Se sustenta en la investigación teórica; su finalidad específica es aplicar las teorías existentes a la producción de normas y procedimientos tecnológicos, para controlar situaciones o procesos de la realidad”<sup>164</sup> (p. 39). De tal manera, que se puede afirmar que “La investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre su realidad concreta”<sup>165</sup> (p. 39).

<sup>163</sup> Ñaupas Paitán Humberto, Mejía Mejía Elías, Novoa Ramírez Eliana y Villagómez Paucar Alberto (2014) – *Metodología de la Investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* – Ediciones de la U - Cuarta Edición – Bogotá, Colombia.

<sup>164</sup> Valderrama Mendoza Santiago (2015) – *Pasos para elaborar proyecto de Investigación Científica Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* – Editorial San Marcos EIRL – Quinta Reimpresión – Lima, Perú.

<sup>165</sup> *Ibíd.*

El enfoque fue cuantitativo en la medida que la investigación se caracterizó "... por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico"<sup>166</sup> (p. 97). En ese orden, se puede precisar que la investigación llevada a cabo "... utiliza la recolección de datos y el análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de variables e instrumento de investigación, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación;..."<sup>167</sup> (p. 97).

En esa lógica de razonamiento, podemos señalar que la investigación desarrollada tuvo las siguientes características: 1) Según la intervención del investigador fue Observacional, ya que no existió una intervención del investigador y los datos que se recogieron reflejaron la evolución natural de los eventos o hechos, ajenos a la voluntad del investigador. Esto en razón de que "..., la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica"<sup>168</sup> (p. 49). En consecuencia "... el hecho en estudio debe ser considerado como un acontecimiento de la realidad observada, el cual contempla elementos abstractos (teoría) y elementos prácticos (empíricos) para el observador. Por lo tanto, un hecho no es sólo un producto de cualquier cosa o situación observada, sino es parte de una realidad y representa un objeto y/o una circunstancia conocida o factible de conocer"<sup>169</sup> (p. 50). 2) Según la planificación de la toma de datos fue Prospectivo, ya que los datos necesarios para el estudio fueron recogidos a propósito de la investigación, por lo que el investigador tuvo el control de los sesgos de medición. 3) Según el número de

---

<sup>166</sup> *Ibíd.*

<sup>167</sup> *Ibíd.*

<sup>168</sup> Campos y Covarrubias Guillermo y Lule Martínez Nallely Emma (2012) - *La observación, un método para el estudio de la realidad* – Universidad La Salle Pachuca - Revista Xihmai VII (13), 45-60, Enero-junio de 2012.

<sup>169</sup> *Ibíd.*



ocasiones en que se midió la variable de estudio fue Transversal, ya que las variables se midieron en una sola ocasión y, por ello, al realizar las comparaciones entre las variables se trataba de muestras independientes. Es decir que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”<sup>170</sup> (p. 151); y, 4) Según el número de variables de interés fue Analítico, por lo mismo que el análisis estadístico fue bivariado (cultura organizacional y gestión por competencias); se plantearon las hipótesis que se pusieron a prueba mediante la Asociación, Contrastación y el Análisis Factorial Confirmatorio a fin de establecer la relación causal de los factores.

El Nivel de Investigación fue explicativo, en la medida que “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de concepto o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Cómo su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (pp. 83-84)<sup>171</sup>. En ese orden de pensamiento, es necesario precisar que “La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de las leyes o principios científicos. Son investigaciones en las que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En síntesis, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (p. 148)<sup>172</sup>.

El objetivo que se planteó en la investigación fue determinar la influencia que tiene la cultura organizacional en relación a la gestión por competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. En consecuencia, se planteó la necesidad de determinar la búsqueda y obtener los resultados de

---

<sup>170</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio María del Pilar (2010) – *Metodología de la Investigación Científica* – McGraw – Hill Educación – Quinta Edición – Impreso en Empresa Editora El Comercio SA – Lima, Perú.

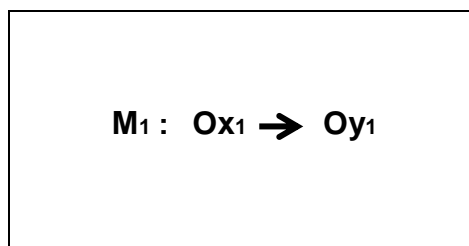
<sup>171</sup> *Ibíd.*

<sup>172</sup> Bernal Torres César Augusto (2016) – *Metodología de la Investigación* – Pearson Educación de Colombia SAS – Cuarta Edición – Impreso en Bogotá, Colombia.

una variable subyacente o constructo, a fin de explicar la relación causal entre las variables de estudio, mediante el empleo de un instrumento de medición y el uso de instrumentos documentales.

El diseño de investigación fue no experimental en la medida que "... se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables", es decir que "Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos"<sup>173</sup> (p. 149). En dicho contexto precisa que "Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realiza sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural"<sup>174</sup> (p. 150). Lo que nos lleva a enfatizar lo explicado por Bernal Torres C. A. (2016)<sup>175</sup> en el sentido que "Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal o el nivel culmen de la investigación no experimental; es decir, el modelo de la investigación "no experimental" por antonomasia" (p. 148). Más aún, cuando "La fuente principal de información para los estudios explicativo es la evidencia empírica y los marcos de referencia o los estados del arte existentes sobre el tema" (p. 149).

En ese sentido su diseño fue:



**M<sub>1</sub>** = Servidores Públicos.

**O<sub>x1</sub>** = Cultura Organizacional.

**→** = Índice de causalidad.

**O<sub>y1</sub>** = Gestión por Competencias.

---

<sup>173</sup> Hernández Sampieri R. et. al.

<sup>174</sup> Hernández Sampieri R. et. al.

<sup>175</sup> Bernal Torres C. A. (2016).

Se procedió a la validación del instrumento de medición, como lo explica Bernal Torres C. A. (2016)<sup>176</sup> en el sentido que “Un instrumento es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado” (p. 246). En ese orden de razonamiento, se procedió a validar el instrumento, que estuvo orientado a identificar, definir y medir el constructo.

En primer lugar, se puso énfasis en lograr la validez de constructo, por lo mismo que “El instrumento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose” (p. 247)<sup>177</sup>. En ese entendido, la validez de constructo, hace referencia a la recogida de evidencias empíricas que garanticen la existencia de un constructo en las condiciones exigibles a cualquier otro modelo o teoría científica. En consecuencia, se procedió a definir los conceptos antes de medirlo; se operacionalizó las variables en sus dimensiones e indicadores; y, se evaluó las propiedades de las variables de estudio.

En segundo lugar, se procedió a lograr la validez de contenido, en el sentido que el instrumento de medición cumpla con las condiciones de validez si constituye una muestra adecuada y representativa de los contenidos; es decir, si el alcance del constructo, dimensión e ítems permite evaluar la propiedad o atributo. Es decir, que “La validez de contenido: se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio” (p. 246)<sup>178</sup>. En consecuencia, los jueces expertos en el área a investigar, emitieron criterios de evaluación relacionada con la relevancia, pertinencia, claridad y suficiencia de los ítems.

En tercer lugar, se procedió a lograr la validez de criterio, en el sentido que se define por la eficacia de un instrumento para predecir una conducta en situaciones específicas. Es decir, que “La validez de criterio: se refiere al juicio que se hace al instrumento respecto a la capacidad del mismo para predecir la

---

<sup>176</sup> Bernal Torres C. A. (2016).

<sup>177</sup> Bernal Torres C. A. (2016).

<sup>178</sup> Bernal Torres C. A. (2016).

variable objeto de la medición” (p. 247)<sup>179</sup>. El grado de relación entre la prueba o instrumento se determina mediante el cálculo de coeficientes de correlación. Una alta correlación indicara una elevada correspondencia entre la prueba y el criterio por tanto, una significativa validez del instrumento. Por el contrario una baja correlación indicará pobre validez del test o prueba.

### 3.3 TÉCNICA (S) E INSTRUMENTO (S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La técnica utilizada en la investigación fue la observación, la encuesta y las fuentes documentales. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado con una escala tipo Likert a fin de recabar información, producto de la percepción de los servidores del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Los ítems establecidos para la variable **Cultura Organizacional** fueron veinte (20) distribuidos de la siguiente manera:

Mobiliario, Equipo y Tecnología:	X01, X02, X03, X04 y X05
Patrones de Comportamiento:	X06, X07, X08, X09 y X10
Valores y Creencias:	X11, X12, X13, X14 y X15
Suposiciones Básicas:	X16, X17, X18, X19 y X20

Los ítems establecidos para la variable **Gestión por Competencias** fueron veinte (20) distribuidos de la siguiente manera:

Orientación al Cambio:	Y01, Y02, Y03, Y04 y Y05
Orientación a Resultado:	Y06, Y07, Y08, Y09 y Y10
Vocación de Servicio:	Y11, Y12, Y13, Y14 y Y15
Trabajo en Equipo:	Y16, Y17, Y18, Y19 y Y20

---

<sup>179</sup> Bernal Torres C. A. (2016).

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº	PREGUNTAS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
CULTURA ORGANIZACIONAL	MOBILIARIO, EQUIPO Y TECNOLOGÍA	X01	Calidad del mobiliario que usa en el trabajo.	1	2	3	4	5
		X02	Calidad del material que usa en el trabajo.	1	2	3	4	5
		X03	Calidad de la tecnología del equipo en el trabajo.	1	2	3	4	5
		X04	Calidad de la automatización del proceso de trabajo.	1	2	3	4	5
		X05	Calidad de la digitalización del flujo de información.	1	2	3	4	5
	PATRONES DE COMPORTEAMIENTO	X06	Los procesos de recursos humanos están regulados.	1	2	3	4	5
		X07	Las funciones de recursos humanos están regulados.	1	2	3	4	5
		X08	La coordinación de recursos humanos está regulado.	1	2	3	4	5
		X09	La autoridad de recurso humano está regulado.	1	2	3	4	5
		X10	La estructura orgánica de recurso humano está regulado.	1	2	3	4	5
	VALORES Y CREENCIAS	X11	Comprensión de los objetivos de recursos humanos.	1	2	3	4	5
		X12	Comprensión de las estrategias de recursos humanos.	1	2	3	4	5
		X13	Comprensión de la misión de recursos humanos.	1	2	3	4	5
		X14	Comprensión de la visión de recursos humanos.	1	2	3	4	5
		X15	Comprensión de los valores de recursos humanos.	1	2	3	4	5
	SUPOSICIONES BÁSICAS	X16	Expectativa sobre el incremento del sueldo.	1	2	3	4	5
		X17	Expectativa sobre el desarrollo del talento.	1	2	3	4	5
		X18	Expectativa sobre el progreso en la carrera administrativa.	1	2	3	4	5
		X19	Expectativa sobre la realización profesional.	1	2	3	4	5
		X20	Expectativa sobre su identificación con recursos humanos.	1	2	3	4	5

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº	PREGUNTAS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
				1	2	3	4	5
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	ORIENTACION AL CAMBIO	Y01	Recurso humano responde al cambio del ambiente externo.	1	2	3	4	5
		Y02	Recurso humano responde al cambio del ambiente interno.	1	2	3	4	5
		Y03	Recurso humano aprovecha la oportunidad del ambiente.	1	2	3	4	5
		Y04	Recurso humano transforma la debilidad en fortaleza.	1	2	3	4	5
		Y05	Recurso humano orienta su trabajo al logro del cambio.	1	2	3	4	5
	ORIENTACION A RESULTADO	Y06	Brinda un servicio de calidad al usuario.	1	2	3	4	5
		Y07	Cumple su trabajo dentro del plazo establecido.	1	2	3	4	5
		Y08	Orienta su trabajo al logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
		Y09	Emplea racionalmente el recurso asignado en el trabajo.	1	2	3	4	5
		Y10	Su tarea contribuye al resultado del trabajo del equipo.	1	2	3	4	5
	VOCACIÓN DE SERVICIO	Y11	Sabe escuchar el reclamo del usuario de recurso humano.	1	2	3	4	5
		Y12	Trata cordialmente al usuario de recurso humano.	1	2	3	4	5
		Y13	Comprende el requerimiento del usuario de recurso humano.	1	2	3	4	5
		Y14	Valora necesidad del servicio del usuario de recurso humano.	1	2	3	4	5
		Y15	Brinda un servicio oportuno al usuario de recurso humano.	1	2	3	4	5
	TRABAJO EN EQUIPO	Y16	Promueve relaciones de cooperación en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
		Y17	Promueve relaciones de confianza en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
		Y18	Comparte información para concluir el trabajo del equipo.	1	2	3	4	5
		Y19	Coordina esfuerzo para lograr objetivos del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
		Y20	Integra las tareas para concluir el trabajo del equipo.	1	2	3	4	5

### **3.4 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.**

#### **NORMALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS**

Aplicando la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov se analizó la distribución de los datos de la variable Cultura Organizacional, y se obtuvo un valor de **0.200** lo que indicaba que no era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, tenía una distribución normal.

De igual manera, al analizar la distribución de los datos de la variable Gestión por Competencias se obtuvo un valor de **0.000** lo que indica que era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, no tenía una distribución normal (Ver Anexo 02).

En cambio, al analizar los datos de las variables Cultura Organizacional con la Gestión por Competencias se obtuvo un valor conjunto de **0.066** lo que indica que su distribución no era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, tenía una distribución normal (Ver Anexo 02).

Consecuentemente, la variable Cultura Organizacional tiene una distribución normal; y, la variable Gestión por Competencias no tiene una distribución normal. Por lo mismo no se podía aplicar pruebas paramétricas en el análisis de los datos; pero se aplicaron pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de los datos de las variables investigadas (Ver Anexo 02).

#### **CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a fin de establecer la consistencia interna de los instrumentos de medición implementados. Si se tiene en cuenta la estadística de fiabilidad se aprecia que la Cultura Organizacional obtuvo un valor de 0.861; los mismos que indicaban que el instrumento tenían una consistencia interna alta. De igual manera, su valor oscilaba entre el valor máximo de 0.865 al valor mínimo de 0.847; los mismos que indicaba que los ítems del instrumento de medición tenían una consistencia interna alta (Ver anexo 03).

Si se tiene en cuenta la estadística de fiabilidad se aprecia la Gestión por Competencias obtuvo un valor de 0.956; los mismos que indicaban que el instrumento tenían una consistencia interna alta. De igual manera, su valor oscilaba entre el valor máximo de 0.957 al valor mínimo de 0.952; los mismos que indicaba que los ítems del instrumento de medición tenían una consistencia interna alta (Ver anexo 03).

Si se tiene en cuenta la estadística de fiabilidad de la Cultura Organizacional y Gestión por Competencias en conjunto se obtuvo un valor de 0.931; los mismos que indicaban que el instrumento tenían una consistencia interna alta. Finalmente, los valores oscilaban entre el valor máximo de 0.935 al valor mínimo de 0.928; lo mismo que indicaba que la consistencia interna de los ítems del instrumentos de medición tenían una consistencia interna alta (Ver anexo 03).

### **CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.**

Respecto a la correlación de las variables en estudio Cultura Organizacional y Gestión por Competencias, se desarrolló la prueba estadística no paramétrica de Rho de Spearman. Donde se puede apreciar que se obtuvo un valor de 0.402 que indicaba que la correlación de las variables era moderada (Ver anexo 04).

### **ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (AFC).**

#### **PRUEBA DE KAISER – MEYER – OLKIN (ver el anexo 06):**

Se confirma que el valor calculado del KMO del Análisis Factorial Confirmatorio de la variable Cultura Organizacional fue 0.746; de la Variable Gestión por Competencias fue 0.897; y de ambas variables en estudio fue de 0.772. Esto indica que la adecuación del muestreo alcanzó un nivel bueno; y, por lo tanto, se evidencia que el modelo factorial empleado es efectivo<sup>180</sup> (p. 26).

---

<sup>180</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (2002) – *Guía para la aplicación del Análisis Multivariado a las encuestas de hogares* – Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales – Impreso en Jesús María – Lima, Perú.



### **PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT** (ver el Anexo 06):

De igual manera, se confirmó que la prueba de Esfericidad de Bartlett<sup>181</sup> del Análisis Factorial Confirmatorio, por ser la significancia igual a 0.00 inferior al valor de 0.05 se rechaza la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ). En consecuencia, se concluye que es poco probable que la matriz de correlación sea una matriz de identidad. Por tanto, se evidencia que el coeficiente de correlación es estadísticamente significativo, en la medida que su valor ha sido inferior a 0.05.

### **MATRIZ DE COMUNALIDAD** (ver el Anexo 07):

Se aprecia que en la Matriz de Comunalidad<sup>182</sup> del Análisis Factorial Confirmatorio, que dado que todos los parámetros presentan valores mayores a 0.4; se concluye que todos los parámetros son importantes para la explicación del problema de investigación. En la variable Cultura Organizacional el valor máximo fue de 0.841 lo que evidencia que el 84 % de la variabilidad era explicado por los cuatro factores. Mientras que el valor mínimo fue de 0.516 que evidenciaba que el 51 % de la variabilidad era explicada por los cuatro factores. En la variable Gestión por Competencias el valor máximo fue de 0.908 lo que evidencia que el 90 % de la variabilidad era explicado por los tres factores. Mientras que el valor mínimo fue de 0.562 que evidenciaba que el 62 % de la variabilidad era explicada por los tres factores. En resumen de las variables Cultura Organizacional y Gestión por Competencias el valor máximo fue de 0.908 que evidencia que el 90 % de la variabilidad era explicado por los siete factores. Mientras que el valor mínimo fue de 0.562 que evidenciaba que el 56 % de la variabilidad era explicada por los siete factores.

### **MATRIZ DE LA VARIANZA TOTAL EXPLICADA** (ver Anexo 08):

En la Matriz de la Varianza Total Explicada<sup>183</sup> del Análisis Factorial Confirmatorio se establece lo siguiente: 1. Que los cuatro primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable cultura organizacional explican el 72.596 % del

---

<sup>181</sup> INEI (2002); p. 26.

<sup>182</sup> INEI (2002); p. 27.

<sup>183</sup> Mejía Trejo J. (2017), p. 21.

comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 27.404 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores. 2. Que los tres primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable Gestión por Competencias explican el 73.935 % del comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 26.065 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores. 3. Que los siete primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable Cultura Organizacional y Gestión por Competencias explican el 75.317 % del comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 24.683 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores.

### **MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS:** (ver Anexo 09 y 10)

En la Matriz de Componentes Rotados del Análisis Factorial Confirmatorio, en la medida que “Es una herramienta importante para la interpretación de los factores. Así, se giran en el origen los ejes de referencia de los factores hasta alcanzar una determinada posición (p. 24)”<sup>184</sup>; agrega luego que “El primer factor tiende a ser un factor general por el que casi toda variable se ve afectada significativamente dando cuenta del mayor porcentaje de varianza. El segundo y los siguientes factores se basan en la varianza residual. Cada uno explica el porcentaje de varianza cada vez menores (p. 24)”<sup>185</sup>.

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados de la variable Cultura Organizacional, se puede mostrar la disposición de las variables de los cuatro factores según el grado de importancia (Ver anexo 09). Se tiene entonces la distribución siguiente:

**Factor 01** = 0.839 + 0.807 + 0.785 + 0.784 + 0.761

**Factor 02** = 0.863 + 0.847 + 0.838 + 0.836 + 0.805

**Factor 03** = 0.900 + 0.880 + 0.863 + 0.736 + 0.603

**Factor 04** = 0.842 + 0.820 + 0.781 + 0.658 + 0.616

---

<sup>184</sup> Mejía Trejo Juan (2017). Las Ciencias Administrativas y el Análisis Multivariante. Tomo II. Las Técnicas Independientes. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Impreso en México. Zapopan, Jalisco, México.

<sup>185</sup> *Ibíd.*

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados de la variable Gestión por Competencias, se puede mostrar la disposición de las variables de los tres factores según el grado de importancia (Ver anexo 10). Se tiene entonces la distribución siguiente:

$$\text{Factor 01} = 0.894 + 0.884 + 0.853 + 0.823 + 0.802 + 0.746 + 0.615$$

$$\text{Factor 02} = 0.864 + 0.857 + 0.821 + 0.763 + 0.754 + 0.686 + 0.628 + 0.583$$

$$\text{Factor 03} = 0.832 + 0.822 + 0.733 + 0.682 + 0.641$$

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

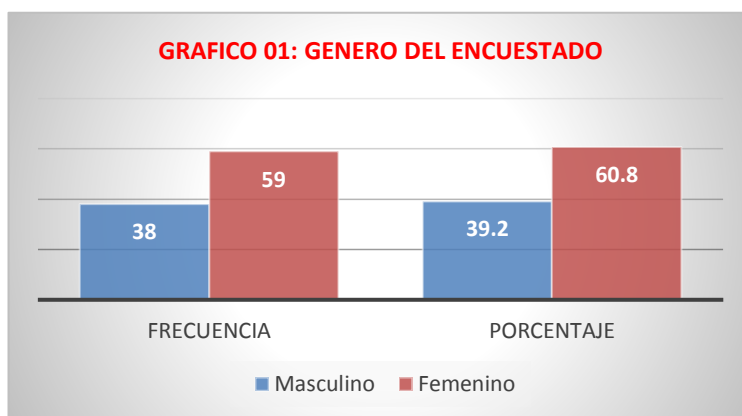
### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### RESULTADO DE LOS DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO.

**GÉNERO DEL ENCUESTADO:** En la Tabla 01 se aprecia que del total de encuestados el 60.8% era del sexo femenino; y el 39.2% era del sexo masculino.

**TABLA 01: GÉNERO DEL ENCUESTADO**

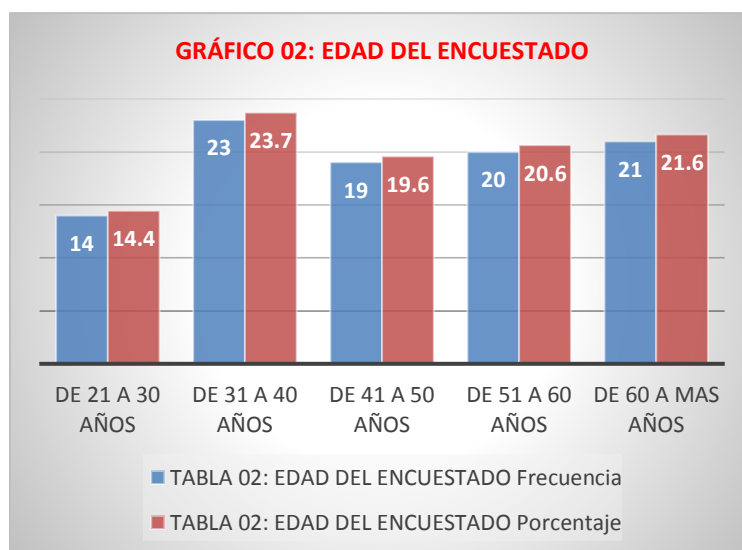
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	38	39.2
Femenino	59	60.8



**EDAD DEL ENCUESTADO:** En la Tabla 02 se aprecia que del total de encuestados el 23.7% oscilaba entre 31 a 40 años; el 21.6% entre 60 a más años; el 20.6% entre 51 a 60 años; el 19.6% entre 41 a 50 años; y el 14.4% entre 21 a 30 años.

**TABLA 02: EDAD DEL ENCUESTADO**

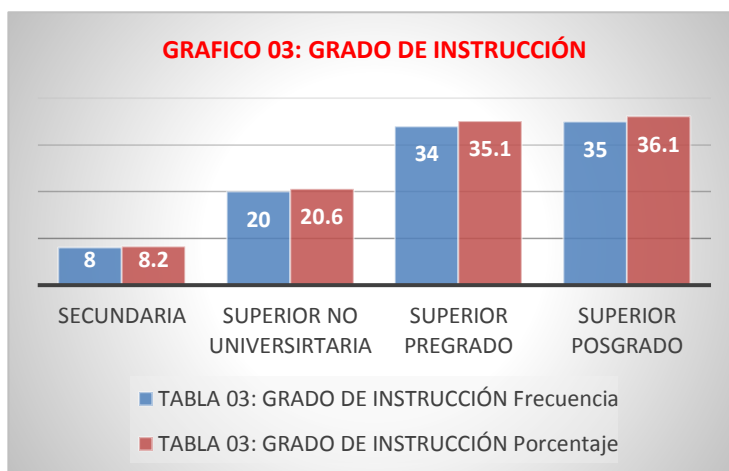
	Frecuencia	Porcentaje
De 21 a 30 años	14	14.4
De 31 a 40 años	23	23.7
De 41 a 50 años	19	19.6
De 51 a 60 años	20	20.6
De 60 a más años	21	21.6



**GRADO DE INSTRUCCIÓN:** En la Tabla 03 se aprecia que del total de encuestados el 36.1%% era de Superior Posgrado; el 35.1% era de Superior Pregrado; el 20.6% era de Superior no Universitario; y el 8.2% era de Secundaria.

**TABLA 03: GRADO DE INSTRUCCIÓN**

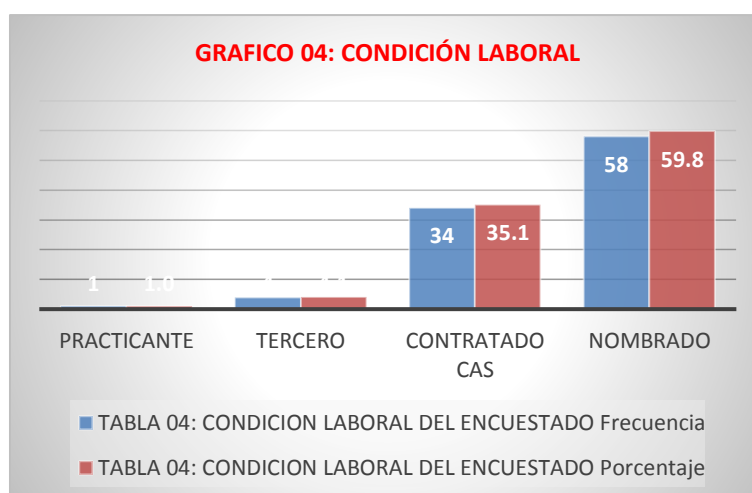
	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	8	8.2
Superior no Universitaria	20	20.6
Superior Pregrado	34	35.1
Superior Posgrado	35	36.1



**CONDICIÓN LABORAL DEL ENCUESTADO:** En la Tabla 04 se aprecia que del total de encuestados el 59.8% era Nombrado; el 35.1% era Contratado CAS; el 4.1% era Tercero; y el 1.0% era Practicante.

**TABLA 04: CONDICION LABORAL DEL ENCUESTADO**

	Frecuencia	Porcentaje
Practicante	1	1.0
Tercero	4	4.1
Contratado CAS	34	35.1
Nombrado	58	59.8

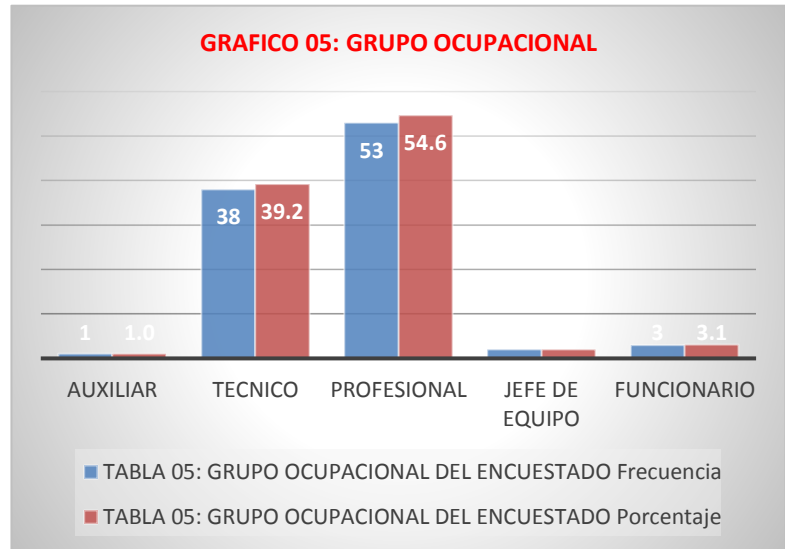


**GRUPO OCUPACIONAL DEL ENCUESTADO:** En la Tabla 05 se aprecia que del total de encuestados el 54.6%% era Profesional; el 39.2% era Técnico; el 3.1% era Funcionario; el 2.1% era Jefe de Equipo; y el 1.0% era Auxiliar.

**TABLA 05: GRUPO OCUPACIONAL DEL ENCUESTADO**

	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar	1	1.0
Técnico	38	39.2
Profesional	53	54.6
Jefe de Equipo	2	2.1
Funcionario	3	3.1

**GRAFICO 05: GRUPO OCUPACIONAL**

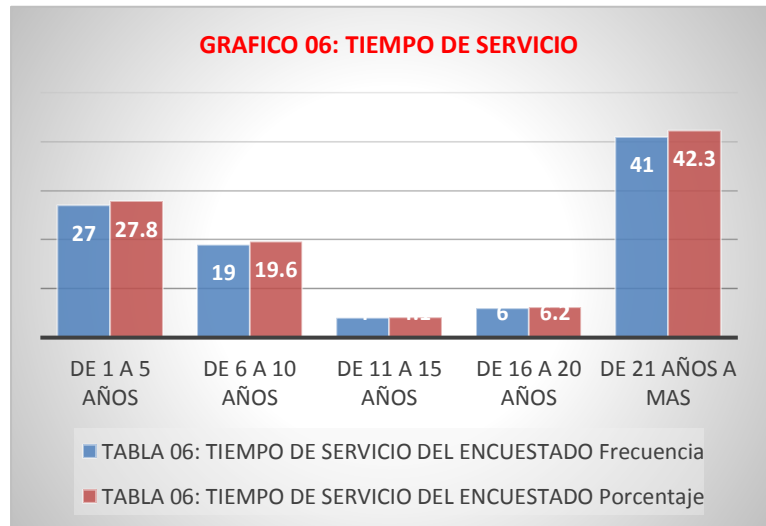


**TIEMPO DE SERVICIO DEL ENCUESTADO:** En la Tabla 06 se aprecia que del total de encuestados el 42.3% oscilaba entre 21 años a más; el 27.8% oscilaba entre 1 a 5 años; el 19.6% entre 6 a 10 años; el 6.2% ente 16 a 20 años; y el 4.1% entre 11 a 15 años.

**TABLA 06: TIEMPO DE SERVICIO DEL ENCUESTADO**

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	27	27.8
De 6 a 10 años	19	19.6
De 11 a 15 años	4	4.1
De 16 a 20 años	6	6.2
De 21 años a más	41	42.3

**GRAFICO 06: TIEMPO DE SERVICIO**

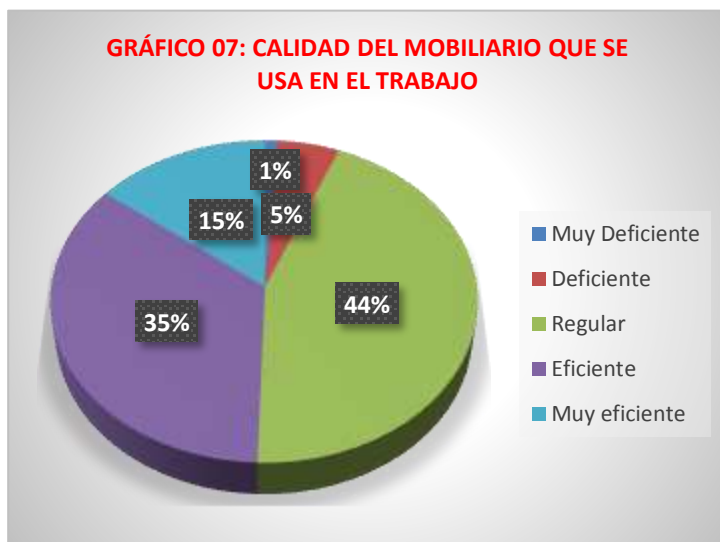


#### 4.1.2 RESULTADO DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

**CALIDAD DEL MOBILIARIO:** En la Tabla 07 se aprecia que el 44.3% de encuestado opinaba que era regular; el 35.1% que era eficiente; el 14.4% que era muy eficiente; el 5.2% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 07: CALIDAD DEL MOBILIARIO**

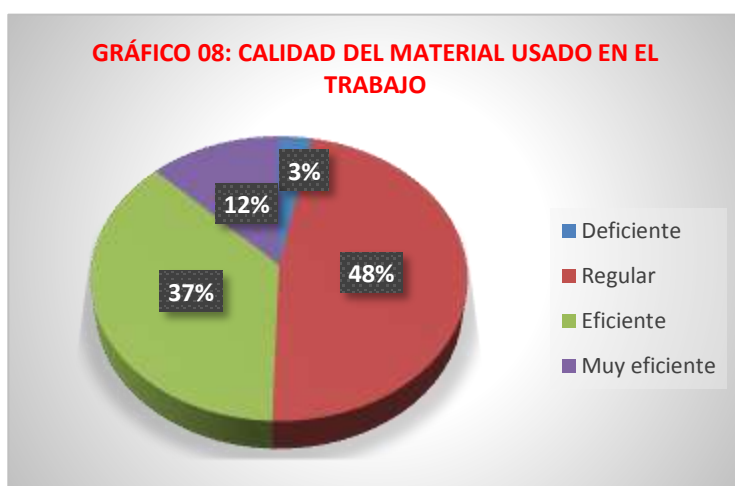
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	5	5.2
Regular	43	44.3
Eficiente	34	35.1
Muy eficiente	14	14.4



**CALIDAD DEL MATERIAL:** En la Tabla 08 se aprecia que el 47.4% de encuestado opinaba que era regular; el 37.1% que era eficiente; el 12.4% que era muy eficiente; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 08: CALIDAD DEL MATERIAL**

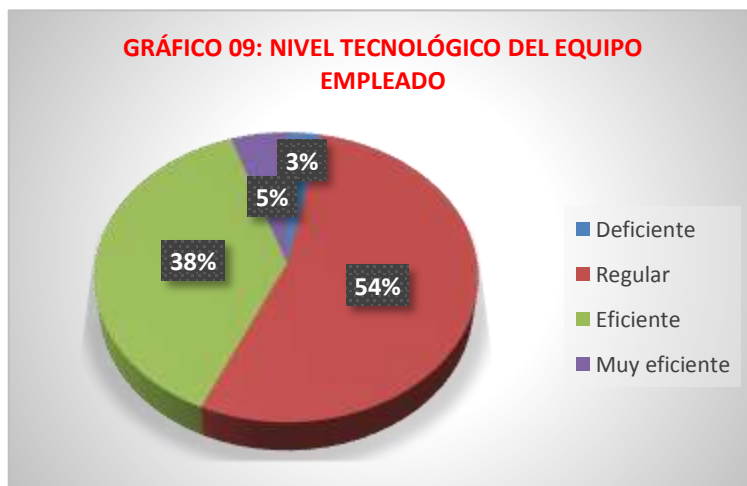
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	46	47.4
Eficiente	36	37.1
Muy eficiente	12	12.4



**CALIDAD TECNOLÓGICA DEL EQUIPO:** En la Tabla 09 se aprecia que el 53.6% de encuestado opinaba que era regular; el 38.1% que era eficiente; el 5.2% que era muy eficiente; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 09: CALIDAD TECNOLÓGICA DEL EQUIPO**

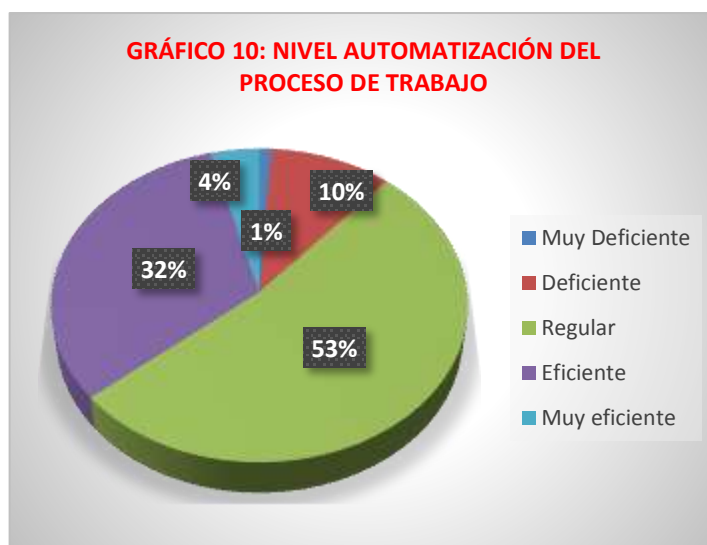
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	52	53.6
Eficiente	37	38.1
Muy eficiente	5	5.2



**CALIDAD AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO:** En la Tabla 10 se aprecia que el 52.6% de encuestado opinaba que era regular; el 32.0% que era eficiente; el 10.3% que era deficiente; el 4.1% que era muy eficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 10: CALIDAD AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	10	10.3
Regular	51	52.6
Eficiente	31	32.0
Muy eficiente	4	4.1

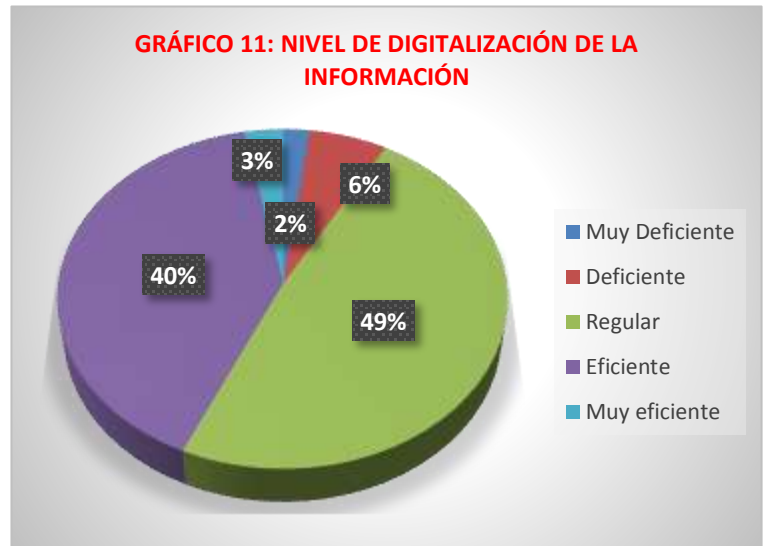




**CALIDAD DIGITALIZACIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN:** En la Tabla 11 se aprecia que el 48.5% de encuestado opinaba que era regular; el 40.2% que era eficiente; el 6.2% que era deficiente; el 3.1% que era muy eficiente; y el 2.1% que era muy deficiente.

**TABLA 11: CALIDAD DIGITALIZACIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	2	2.1
Deficiente	6	6.2
Regular	47	48.5
Eficiente	39	40.2
Muy eficiente	3	3.1



**PROCESOS REGULADOS:** En la Tabla 12 se aprecia que el 55.7% de encuestado opinaba que era eficiente; el 35.1% que era regular; el 5.2% que era deficiente; el 3.1% que era muy eficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 12: PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS REGULADOS**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	5	5.2
Regular	34	35.1
Eficiente	54	55.7
Muy eficiente	3	3.1



**FUNCIONES REGULADAS:** En la Tabla 13 se aprecia que el 50.5% de encuestado opinaba que era regular; el 34.0% que era eficiente; el 13.4% que era deficiente; el 1.0% que era muy deficiente; y el 1.0% que era muy eficiente.

**TABLA 13: FUNCIONES REGULADAS DEL SISTEMA DE RRHH**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	13	13.4
Regular	49	50.5
Eficiente	33	34.0
Muy eficiente	1	1.0



**COORDINACIONES REGULADAS:** En la Tabla 14 se aprecia que el 50.5% de encuestado opinaba que era regular; el 34.0% que era eficiente; el 13.4% que era deficiente; el 1.0% que era muy deficiente; y el 1.0% que era muy eficiente.

**TABLA 14: COORDINACIÓN REGULADA DEL SISTEMA RRHH**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	13	13.4
Regular	49	50.5
Eficiente	33	34.0
Muy eficiente	1	1.0



**AUTORIDAD REGULADA:** En la Tabla 15 se aprecia que el 49.5% de encuestado opinaba que era regular; el 36.1% que era eficiente; el 11.3% que era deficiente; el 2.1% que era muy eficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 15: AUTORIDAD REGULADA DEL SISTEMA RRHH**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	11	11.3
Regular	48	49.5
Eficiente	35	36.1
Muy eficiente	2	2.1



**ESTRUCTURA ORGÁNICA REGULADA:** En la Tabla 16 se aprecia que el 45.4% de encuestado opinaba que era regular; el 45.4% que era eficiente; el 5.2% que era muy eficiente; el 3.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 16: ESTRUCTURA ORGÁNICA REGULADA DEL SISTEMA RRHH**

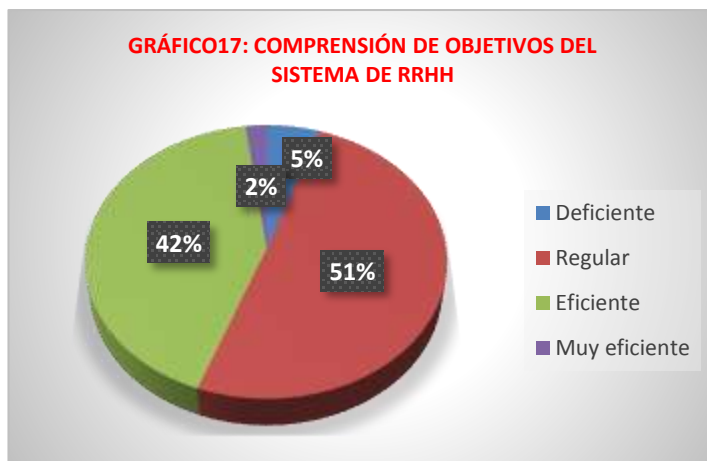
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	3	3.1
Regular	44	45.4
Eficiente	44	45.4
Muy eficiente	5	5.2



**COMPRESIÓN DE LOS OBJETIVOS:** En la Tabla 17 se aprecia que el 50.5% de encuestado opinaba que era regular; el 42.3% que era eficiente; el 5.2% que era muy deficiente; y el 2.1% que era muy eficiente.

**TABLA 17: COMPRESIÓN DE LOS OBJETIVOS**

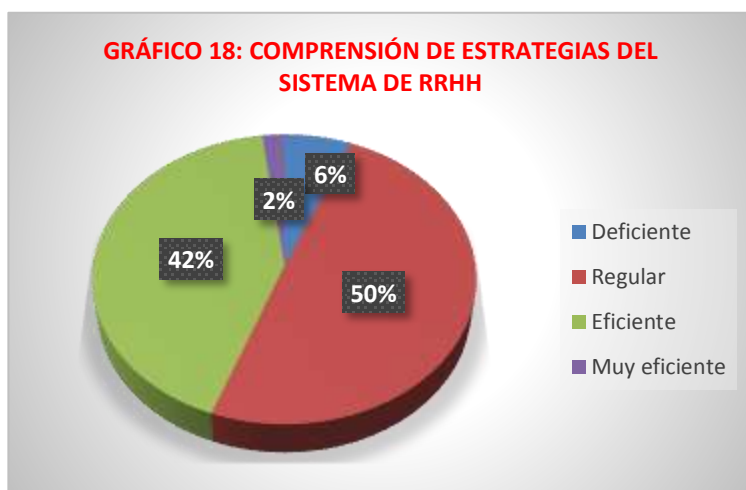
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	5.2
Regular	49	50.5
Eficiente	41	42.3
Muy eficiente	2	2.1



**COMPRESIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:** En la Tabla 18 se aprecia que el 49.5% de encuestado opinaba que era regular; el 42.3% que era eficiente; el 6.2% que era deficiente; y el 2.1% que era muy eficiente.

**TABLA 18: COMPRESIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

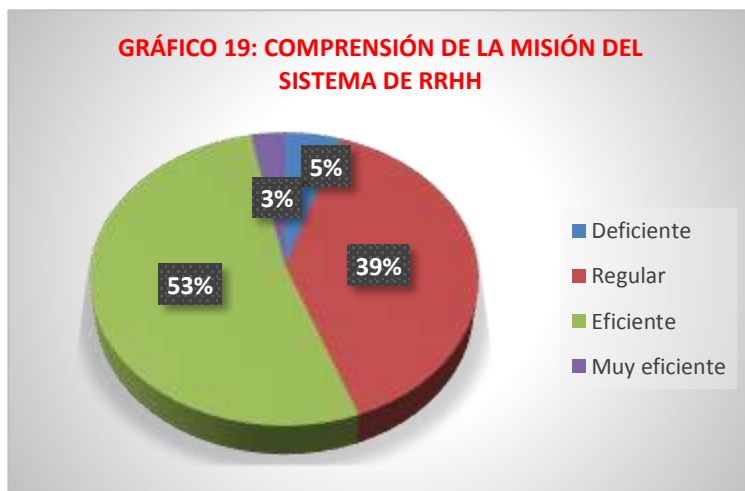
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	6.2
Regular	48	49.5
Eficiente	41	42.3
Muy eficiente	2	2.1



**COMPRESIÓN DE LA MISIÓN:** En la Tabla 19 se aprecia que el 52.6% de encuestado opinaba que era eficiente; el 39.2% que era regular; el 5.2% que era deficiente; y el 3.1% que era muy eficiente.

**TABLA 19: COMPRESIÓN DE LA MISIÓN**

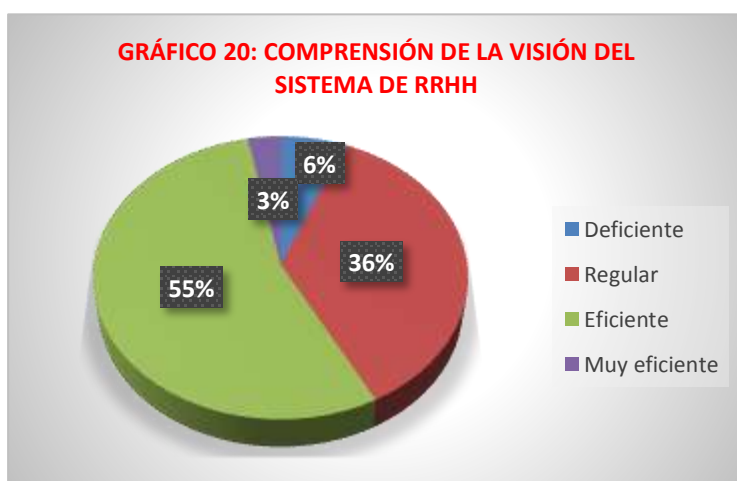
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	5.2
Regular	38	39.2
Eficiente	51	52.6
Muy eficiente	3	3.1



**COMPRESIÓN DE LA VISIÓN:** En la Tabla 20 se aprecia que el 54.6% de encuestado opinaba que era eficiente; el 36.1% que era regular; el 6.2% que era deficiente; y el 3.1% que era muy eficiente.

**TABLA 20: COMPRESIÓN DE LA VISIÓN**

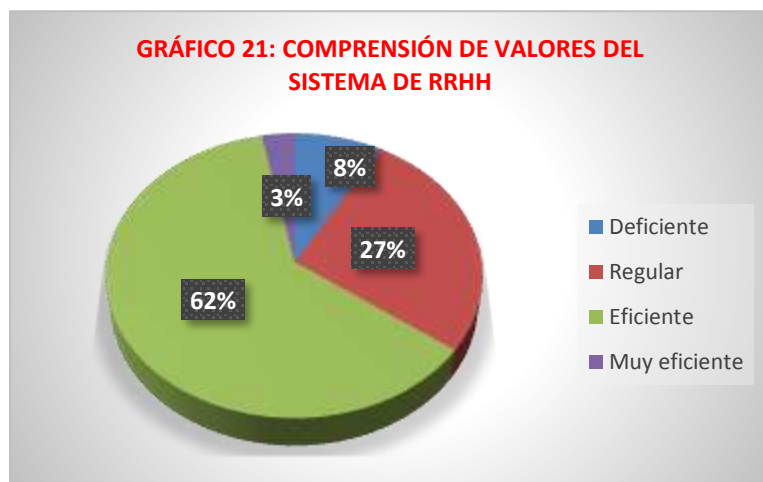
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	6.2
Regular	35	36.1
Eficiente	53	54.6
Muy eficiente	3	3.1



**COMPRESIÓN DE LOS VALORES:** En la Tabla 21 se aprecia que el 61.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 26.8% que era regular; el 8.2% que era deficiente; y el 3.1% que era muy eficiente.

**TABLA 21: COMPRESIÓN DE VALORES**

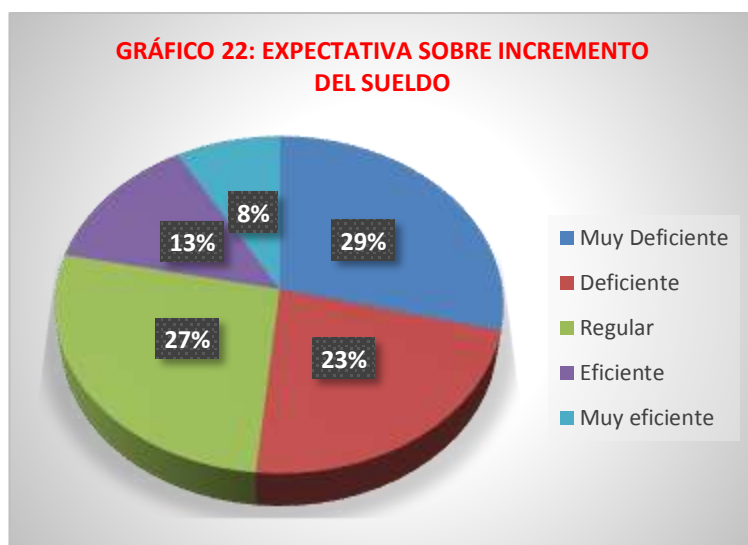
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	8	8.2
Regular	26	26.8
Eficiente	60	61.9
Muy eficiente	3	3.1



**EXPECTATIVA EN EL INCREMENTO DE SUELDO:** En la Tabla 22 se aprecia que el 28.9% de encuestado opinaba que era muy deficiente; el 26.8% que era regular; el 22.7% que era deficiente; el 13.4% que era eficiente; y el 8.2% que era muy eficiente.

**TABLA 22: EXPECTATIVA EN EL INCREMENTO DEL SUELDO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	28	28.9
Deficiente	22	22.7
Regular	26	26.8
Eficiente	13	13.4
Muy eficiente	8	8.2



**EXPECTATIVA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO:** En la Tabla 23 se aprecia que el 51.5% de encuestado opinaba que era eficiente; el 28.9% que era regular; el 12.4% que era deficiente; el 4.1% que era muy deficiente; y el 3.1% que era muy eficiente.

**TABLA 23: EXPECTATIVA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	4	4.1
Deficiente	12	12.4
Regular	28	28.9
Eficiente	50	51.5
Muy eficiente	3	3.1

**GRÁFICO 23: EXPECTATIVA SOBRE DESARROLLO DEL TALENTO**

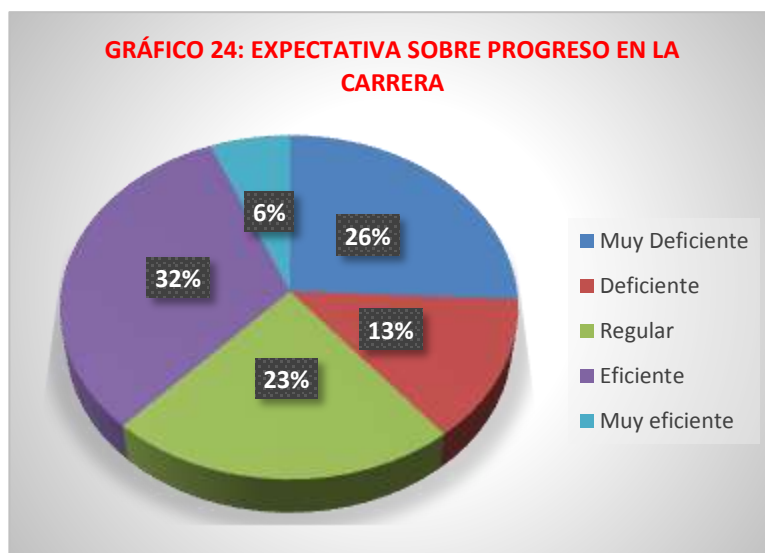


**EXPECTATIVA EN EL PROGRESO EN LA CARRERA:** En la Tabla 24 se aprecia que el 32.0% de encuestado opinaba que era eficiente; el 25.8% que era muy deficiente; el 22.7% que era regular; el 13.4% que era deficiente; y el 6.2% que era muy eficiente.

**TABLA 24: EXPECTATIVA EN EL PROGRESO EN LA CARRERA**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	25	25.8
Deficiente	13	13.4
Regular	22	22.7
Eficiente	31	32.0
Muy eficiente	6	6.2

**GRÁFICO 24: EXPECTATIVA SOBRE PROGRESO EN LA CARRERA**



**EXPECTATIVA EN LA REALIZACIÓN PROFESIONAL:** En la Tabla 25 se aprecia el 39.2% de encuestado opinaba que era eficiente; el 29.9% que era regular; el 10.3% que era deficiente; el 10.3% que era muy deficiente; y el 10.3% que era muy eficiente.

**TABLA 25: EXPECTATIVA EN LA REALIZACIÓN PROFESIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	10	10.3
Deficiente	10	10.3
Regular	29	29.9
Eficiente	38	39.2
Muy eficiente	10	10.3

**GRÁFICO 25: EXPECTATIVA SOBRE REALIZACIÓN PROFESIONAL**

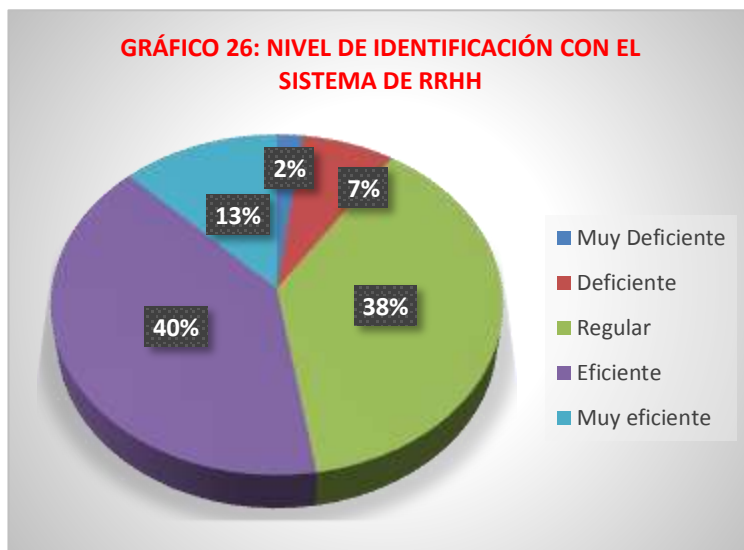


**EXPECTATIVA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL:** En la Tabla 26 se aprecia que el 40.2% de encuestado opinaba que era eficiente; el 38.1% que era regular; el 12.4% que era muy eficiente; el 7.2% que era deficiente; y el 2.1% que era muy deficiente.

**TABLA 26: EXPECTATIVA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	2	2.1
Deficiente	7	7.2
Regular	37	38.1
Eficiente	39	40.2
Muy eficiente	12	12.4

**GRÁFICO 26: NIVEL DE IDENTIFICACIÓN CON EL SISTEMA DE RRHH**





### 4.1.3 RESULTADO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE EXTERNO:** En la Tabla 27 se aprecia que el 45.4% de encuestado opinaba que era regular; el 43.3% que era eficiente; el 7.2% que era deficiente; el 2.1% que era muy deficiente; y el 2.1% que era muy eficiente.

**TABLA 27: RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE DEL EXTERNO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	2	2.1
Deficiente	7	7.2
Regular	44	45.4
Eficiente	42	43.3
Muy eficiente	2	2.1

**GRÁFICO 27: RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE DEL EXTERNO**

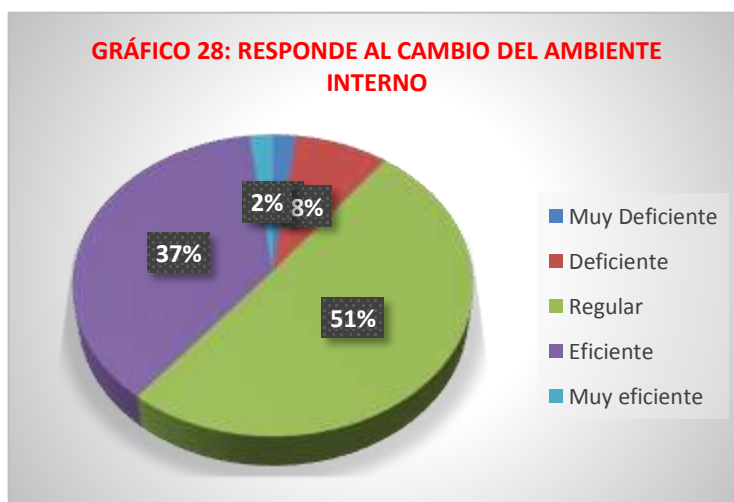


**RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE INTERNO:** En la Tabla 28 se aprecia que el 50.5% de encuestado opinaba que era regular; el 37.1% que era eficiente; el 8.2% que era deficiente; el 2.1% que era muy deficiente; y el 2.1% que era muy eficiente.

**TABLA 28: RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE INTERNO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	2	2.1
Deficiente	8	8.2
Regular	49	50.5
Eficiente	36	37.1
Muy eficiente	2	2.1

**GRÁFICO 28: RESPONDE AL CAMBIO DEL AMBIENTE INTERNO**

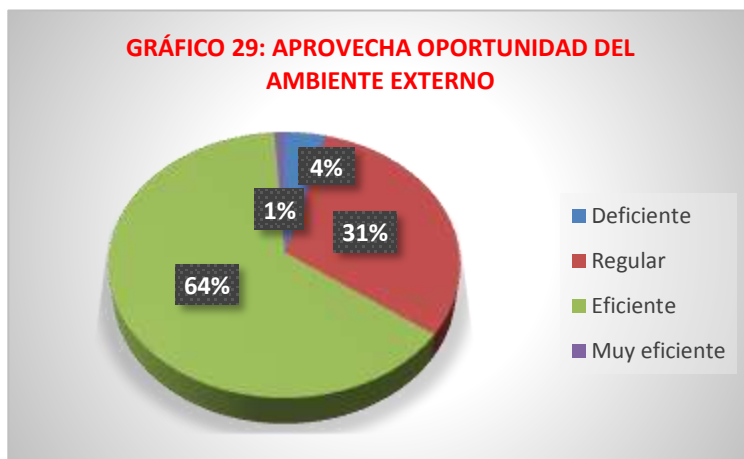


**APROVECHA LA OPORTUNIDAD DEL AMBIENTE EXTERNO:** En la Tabla 29 se aprecia que el 63.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 30.9% que era regular; el 4.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy eficiente.

**TABLA 29: APROVECHA LA OPORTUNIDAD DEL AMBIENTE EXTERNO**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4.1
Regular	30	30.9
Eficiente	62	63.9
Muy eficiente	1	1.0

**GRÁFICO 29: APROVECHA OPORTUNIDAD DEL AMBIENTE EXTERNO**

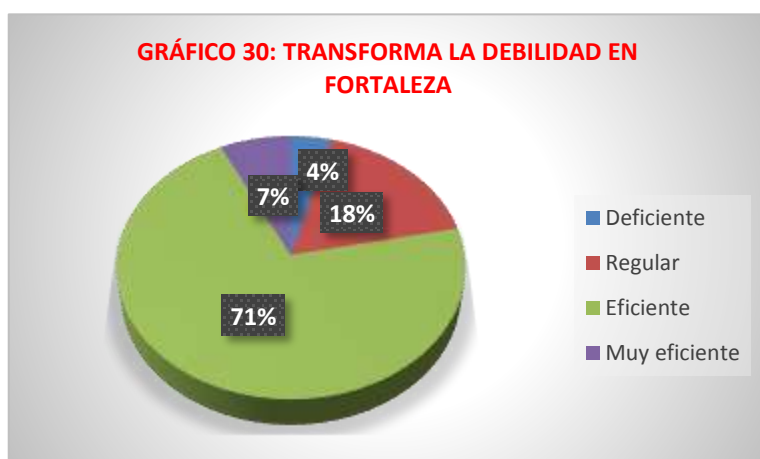


**TRANSFORMA LA DEBILIDAD EN FORTALEZA:** En la Tabla 30 se aprecia que el 71.1% de encuestado opinaba que era eficiente; el 17.5% que era regular; el 7.2% que era muy eficiente; y el 4.1% que era deficiente.

**TABLA 30: TRANSFORMA LA DEBILIDAD EN FORTALEZA**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4.1
Regular	17	17.5
Eficiente	69	71.1
Muy eficiente	7	7.2

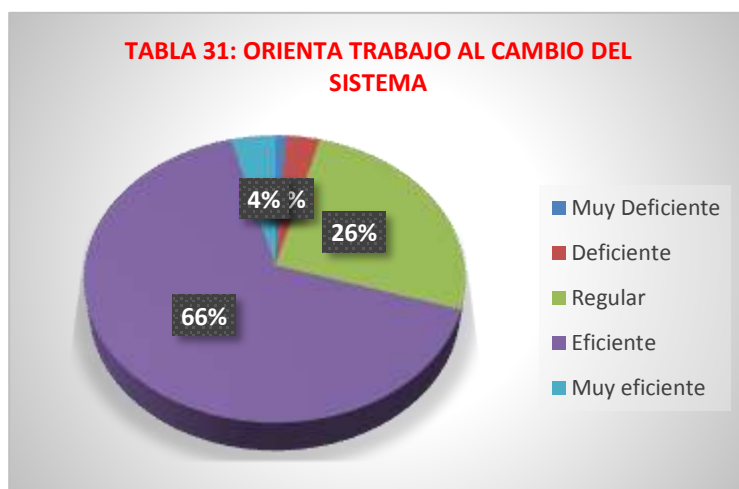
**GRÁFICO 30: TRANSFORMA LA DEBILIDAD EN FORTALEZA**



**ORIENTA EL TRABAJO AL CAMBIO:** En la Tabla 31 se aprecia que el 66.0% de encuestado opinaba que era eficiente; el 25.8% que era regular; el 4.1% que era muy eficiente; el 3.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 31: ORIENTA EL TRABAJO AL CAMBIO**

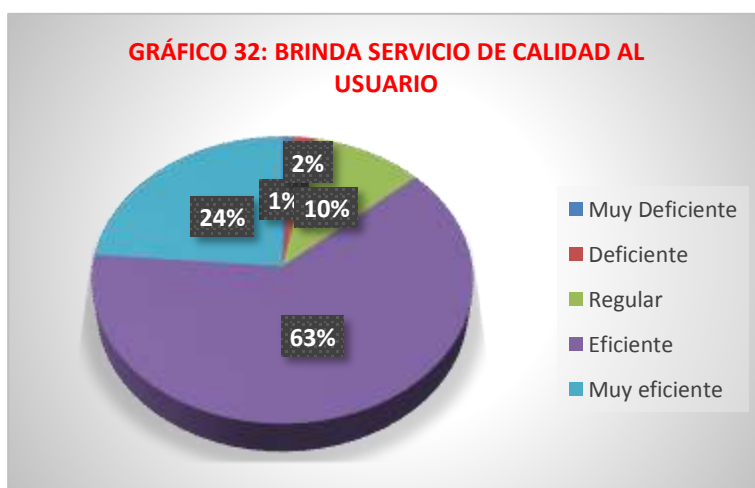
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	3	3.1
Regular	25	25.8
Eficiente	64	66.0
Muy eficiente	4	4.1



**BRINDA UN SERVICIO DE CALIDAD AL USUARIO:** En la Tabla 32 se aprecia que el 62.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 23.7% que era muy eficiente; el 10.3% que era regular; el 2.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 32: BRINDA UN SERVICIO DE CALIDAD AL USUARIO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	10	10.3
Eficiente	61	62.9
Muy eficiente	23	23.7



**CUMPLE EL TRABAJO DENTRO DEL PLAZO:** En la Tabla 33 se aprecia que el 61.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 19.6% que era muy eficiente; el 15.5% que era regular; el 2.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 33: CUMPLE TRABAJO DENTRO DEL PLAZO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	15	15.5
Eficiente	60	61.9
Muy eficiente	19	19.6



**ORIENTA EL TRABAJO AL LOGRO DEL OBJETIVO:** En la Tabla 34 se aprecia que el 60.8% de encuestado opinaba que era eficiente; el 21.6% que era regular; el 14.4% que era muy deficiente; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 34: ORIENTA EL TRABAJO AL LOGRO DEL OBJETIVO**

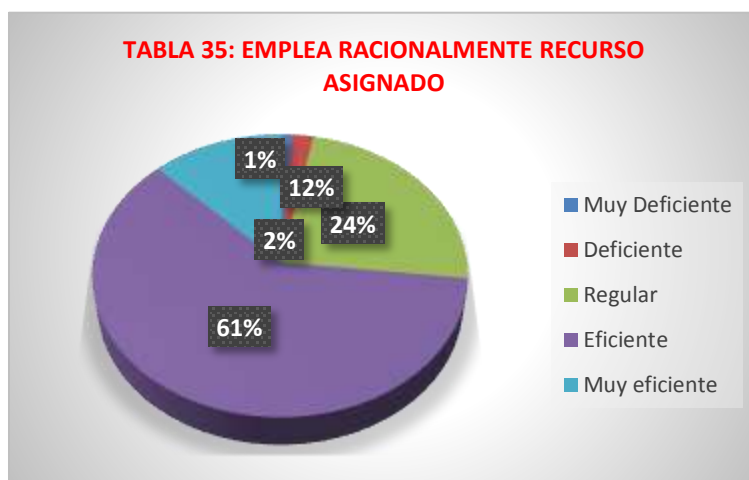
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	21	21.6
Eficiente	59	60.8
Muy eficiente	14	14.4



**EMPLEA RACIONALMENTE EL RECURSO ASIGNADO:** En la Tabla 35 se aprecia que el 60.8% de encuestado opinaba que era eficiente; el 21.6% que era regular; el 14.4% que era muy deficiente; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 35: EMPLA RACIONALMENTE EL RECURSO**

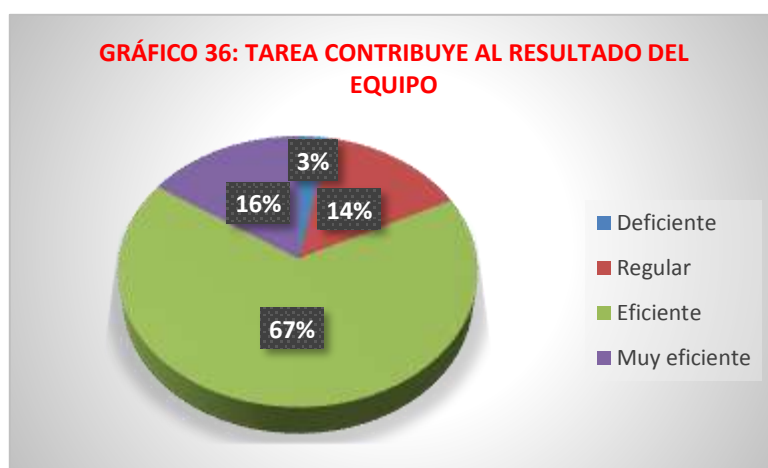
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	23	23.7
Eficiente	59	60.8
Muy eficiente	12	12.4



**TAREA CONTRIBUYE AL RESULTADO DEL TRABAJO:** En la Tabla 36 se aprecia que el 67.0% de encuestado opinaba que era eficiente; el 15.5% que era muy eficiente; el 14.4% que era regular; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 36: TAREA CONTRIBUYE AL RESULTADO DEL TRABAJO**

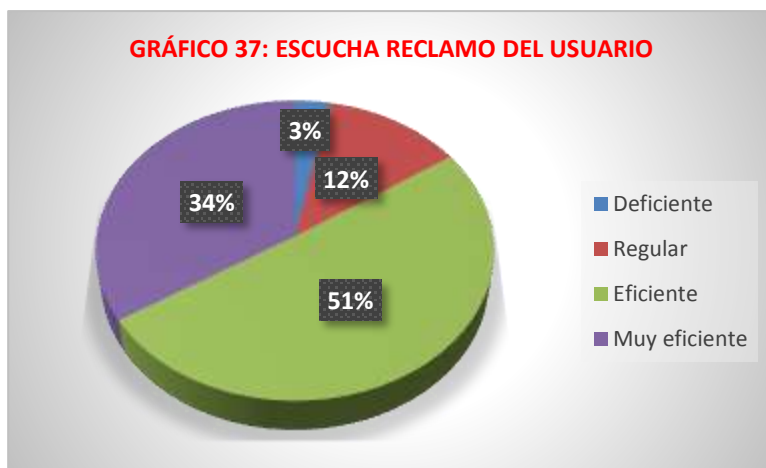
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	14	14.4
Eficiente	65	67.0
Muy eficiente	15	15.5



**ESCUCHA EL RECLAMO DEL USUARIO:** En la Tabla 37 se aprecia que el 50.5% de encuestado opinaba que era eficiente; el 34.0% que era muy eficiente; el 12.4% que era regular; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 37: ESCUCHA EL RECLAMO DEL USUARIO**

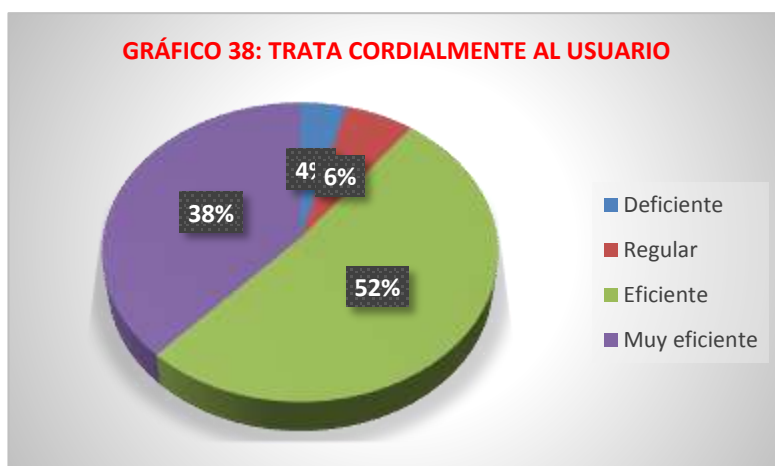
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	12	12.4
Eficiente	49	50.5
Muy eficiente	33	34.0



**TRATA CORDIALMENTE AL USUARIO:** En la Tabla 38 se aprecia que el 51.5% de encuestado opinaba que era eficiente; el 38.1% que era muy eficiente; el 6.2% que era regular; y el 4.1% que era deficiente.

**TABLA 38: TRATA CORDIALMENTE AL USUARIO**

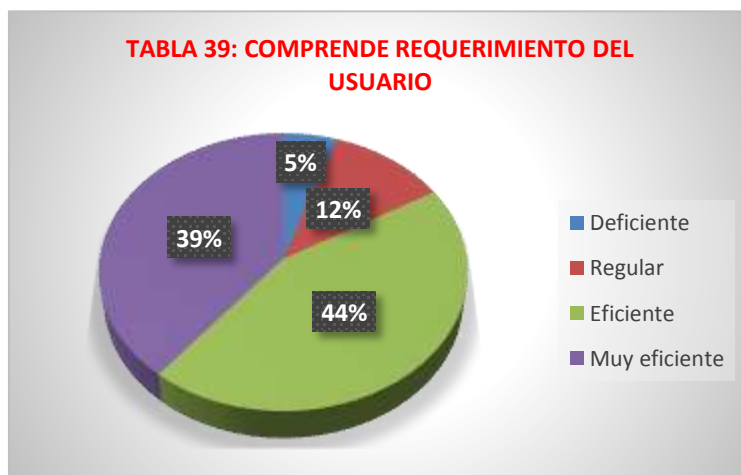
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4.1
Regular	6	6.2
Eficiente	50	51.5
Muy eficiente	37	38.1



**COMPRENDE EL REQUERIMIENTO DEL USUARIO:** En la Tabla 39 se aprecia que el 44.3% de encuestado opinaba que era eficiente; el 39.2% que era muy eficiente; el 11.3% que era regular; y el 5.2% que era deficiente.

**TABLA 39: COMPRENDE EL REQUERIMIENTO DEL USUARIO**

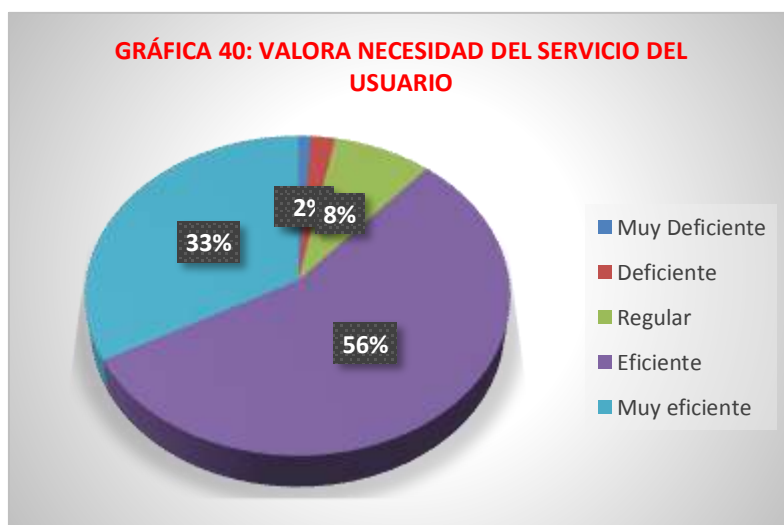
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	5.2
Regular	11	11.3
Eficiente	43	44.3
Muy eficiente	38	39.2



**VALORA LA NECESIDAD DEL SERVICIO DEL USUARIO:** En la Tabla 40 se aprecia que el 55.7% de encuestado opinaba que era eficiente; el 33.0% que era muy eficiente; el 8.2% que era regular; el 2.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 40: VALORA LA NECESIDAD DEL SERVICIO DEL USUARIO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	8	8.2
Eficiente	54	55.7
Muy eficiente	32	33.0

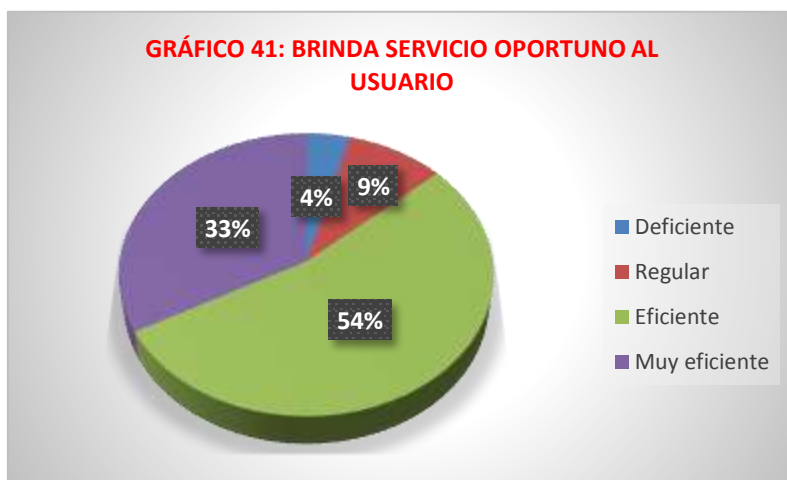


**BRINDA UN SERVICIO OPORTUNO AL USUARIO:** En la Tabla 41 se aprecia que el 53.6% de encuestado opinaba que era eficiente; el 33.0% que era muy eficiente; el 9.3% que era regular; y el 4.1% que era deficiente.

**TABLA 41: BRINDA UN SERVICIO OPORTUNO AL USUARIO**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4.1
Regular	9	9.3
Eficiente	52	53.6
Muy eficiente	32	33.0

**GRÁFICO 41: BRINDA SERVICIO OPORTUNO AL USUARIO**

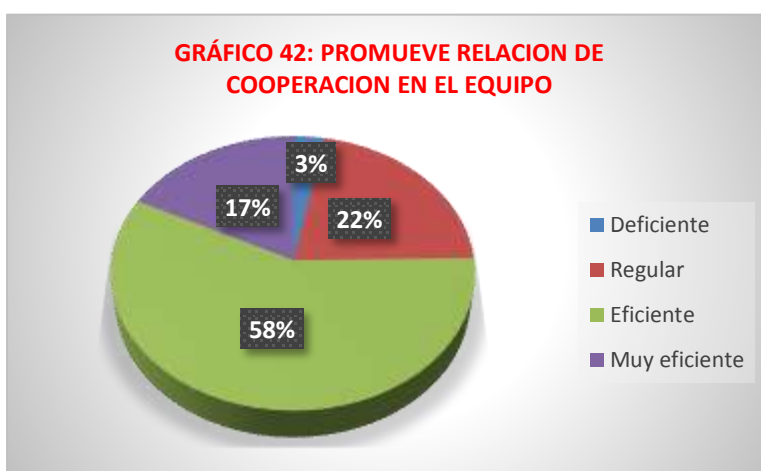


**PROMUEVE RELACIÓN DE COOPERACIÓN EN EL EQUIPO:** En la Tabla 42 se aprecia que el 57.7% de encuestado opinaba que era eficiente; el 21.6% que era regular; el 17.5% que era muy eficiente; y el 3.1% que era deficiente.

**TABLA 42: PROMUEVE RELACIÓN DE COOPERACIÓN EN EL EQUIPO**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	3.1
Regular	21	21.6
Eficiente	56	57.7
Muy eficiente	17	17.5

**GRÁFICO 42: PROMUEVE RELACION DE COOPERACION EN EL EQUIPO**





**PROMUEVE RELACIÓN DE CONFIANZA EN EL EQUIPO:** En la Tabla 43 se aprecia que el 56.7% de encuestado opinaba que era eficiente; el 20.6% que era regular; el 18.6% que era muy eficiente; el 2.1% que era deficiente; y el 2.1% que era muy deficiente.

**TABLA 43: PROMUEVE RELACIÓN DE CONFIANZA EN EL EQUIPO**

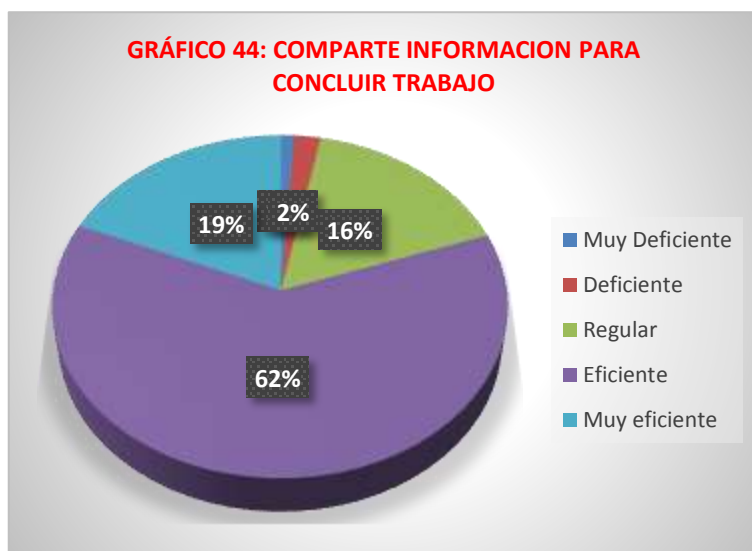
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	2	2.1
Deficiente	2	2.1
Regular	20	20.6
Eficiente	55	56.7
Muy eficiente	18	18.6



**COMPORTE INFORMACIÓN PARA CONCLUIR EL TRABAJO:** En la Tabla 44 se aprecia que el 61.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 18.6% que era muy eficiente; el 16.5% que era regular; el 2.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 44: COMPORTE INFORMACION PARA CONCLUIR EL TRABAJO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	16	16.5
Eficiente	60	61.9
Muy eficiente	18	18.6

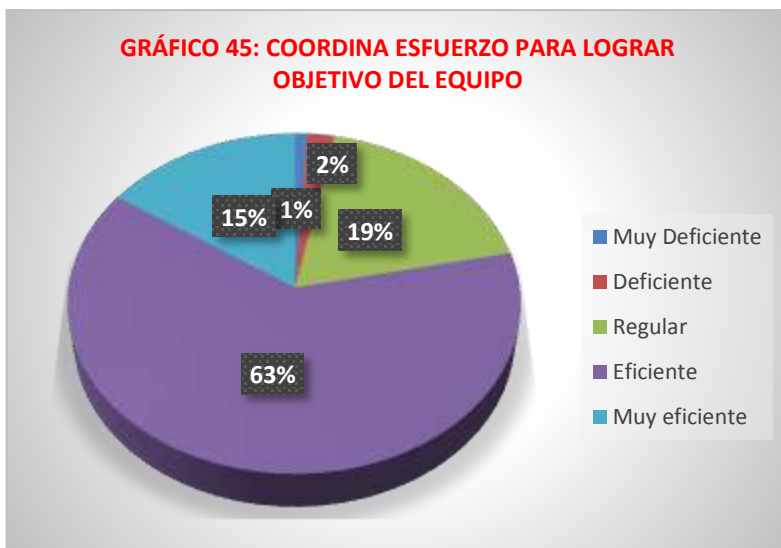


**COORDINA ESFUERZO PARA LOGRAR OBJETIVO DEL EQUIPO:** En la Tabla 45 se aprecia que el 62.9% de encuestado opinaba que era eficiente; el 18.6% que era regular; el 15.5% que era muy eficiente; el 2.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 45: COORDINA ESFUERZO PARA LOGRAR OBJETIVO DEL EQUIPO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	2	2.1
Regular	18	18.6
Eficiente	61	62.9
Muy eficiente	15	15.5

**GRÁFICO 45: COORDINA ESFUERZO PARA LOGRAR OBJETIVO DEL EQUIPO**

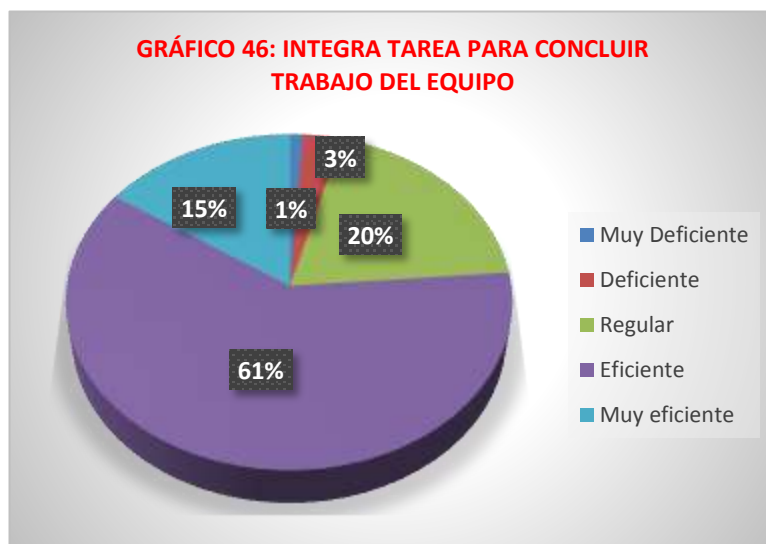


**INTEGRA LA TAREA PARA CONCLUIR EL TRABAJO DEL EQUIPO:** En la Tabla 46 se aprecia que el 60.8% de encuestado opinaba que era eficiente; el 19.6% que era regular; el 15.5% que era muy eficiente; el 3.1% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

**TABLA 46: INTEGRA TAREAS PARA CONCLUIR TRABAJO DEL EQUIPO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Deficiente	1	1.0
Deficiente	3	3.1
Regular	19	19.6
Eficiente	59	60.8
Muy eficiente	15	15.5

**GRÁFICO 46: INTEGRA TAREA PARA CONCLUIR TRABAJO DEL EQUIPO**



## 4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se evaluó la percepción de los servidores sobre la Cultura Organizacional y la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos. El planteamiento fue ¿La Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

### **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS A** (Anexo 05):

**H<sub>0</sub>:** La Cultura Organizacional no influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**H<sub>1</sub>:** La Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

### **Nivel de Significación:**

El nivel de significación tuvo en cuenta el alfa ( $\alpha$ ) = 0.05 = 5 %.

### **Elección del Estadístico de Prueba:**

Se contrastó la Hipótesis A con la prueba de Rho de Spearman.

### **Estimación del p - valor:**

Se obtuvo el valor = 0.000 = 0.00 % menor a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %. Con una probabilidad de error del 0.00 %, la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias.

### **Toma de Decisión:**

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Nula (**H<sub>0</sub>**), y se acepta la Hipótesis Alternativa (**H<sub>1</sub>**). Es decir, la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

### **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS B** (Anexo 05):

**H<sub>0</sub>:** El mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**H<sub>1</sub>:** El mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Nivel de Significación:**

El nivel de significación tuvo en cuenta el alfa ( $\alpha$ ) = 0.05 = 5 %.

**Elección del Estadístico de Prueba:**

Se contrastó la Hipótesis B con la prueba de Rho de Spearman.

**Estimación del p - valor:**

Se obtuvo el valor = 0.159, 0.217, 0.059 y 0.060 superior a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %. Con una probabilidad de error del 15.9%; 21.7%; 5.9%; y 6.0% el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Toma de Decisión:**

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ) y se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Es decir, el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye en la Gestión por Competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados, Vocación de servicios y Trabajo en equipo) del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS C (Anexo 05):**

**H<sub>0</sub>:** Los patrones de comportamiento de la cultura organizacional no influyen en la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**H<sub>1</sub>:** Los patrones de comportamiento de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Nivel de Significación:**

El nivel de significación tuvo en cuenta el alfa ( $\alpha$ ) = 0.05 = 5 %.

**Elección del Estadístico de Prueba:**

Se contrastó la Hipótesis C con la prueba de Rho de Spearman.

**Estimación del p - valor:**

Se obtuvo el valor = 0.000, 0.014 y 0.002 inferior a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %; y un valor de 0.296 superior a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %. Con una probabilidad de error del 0.00%; 1.4%; y 0.2% los patrones de comportamiento de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Pero, con una probabilidad de error del 29.6%

los patrones de comportamiento de la cultura organizacional no influyen en la vocación de servicios de la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Toma de Decisión:**

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ), y de aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ). Es decir, los patrones de comportamiento de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados y Trabajo en equipo). Pero no influyen en la vocación de servicios de la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS D (Anexo 05):**

**H<sub>0</sub>:** Los valores y creencias de la Cultura Organizacional no influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**H<sub>1</sub>:** Los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Nivel de Significación:**

El nivel de significación tuvo en cuenta el alfa ( $\alpha$ ) = 0.05 = 5 %.

**Elección del Estadístico de Prueba:**

Se contrastó la Hipótesis D con la prueba de Rho de Spearman.

**Estimación del p - valor:**

Se obtuvo el valor = 0.000; 0.001; y 0.009 menor a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %. Con una probabilidad de error del 0.0%; 0.1% y 0.9% los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**Toma de Decisión:**

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ), y de aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ). Es decir, los valores y creencias de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

### **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS E (Anexo 05):**

**H<sub>0</sub>:** Las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional no influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**H<sub>1</sub>:** Las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

#### **Nivel de Significación:**

El nivel de significación tuvo en cuenta el alfa ( $\alpha$ ) = 0.05 = 5 %.

#### **Elección del Estadístico de Prueba:**

Se contrastó la Hipótesis E con la prueba de Rho de Spearman.

#### **Estimación del p - valor:**

Se obtuvo el valor = 0.000 y 0.046 menor a Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %; y un valor de 0.301 mayor al Alfa ( $\alpha$ ) = 0,05 = 5 %. Con una probabilidad de error del 0.0% y 4.6% las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud; pero con un valor del 30.1% las suposiciones básicas de la cultura organizacional no influyen en la vocación de servicios de la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

#### **Toma de Decisión:**

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Nula (**H<sub>0</sub>**), y de aceptar la Hipótesis Alterna (**H<sub>1</sub>**). Es decir, las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados y Trabajo en equipo) del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Pero, no influye en la vocación de servicios de la gestión por competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

## **INTERPRETACIÓN DE LA VARIANZA EXPLICADA Y COMPONENTES ROTADOS:**

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados y la Varianza Total Explicada del Análisis Factorial Confirmatorio de la Cultura Organizacional y la Gestión por Competencias, se evidencia que los siete primeros factores de la cultura organización y gestión por competencias cumplen con las especificaciones y explican el 75.317 % del comportamiento de la varianza total explicada. El 24.638 % del comportamiento de la varianza total es explicado por factores ajenos a la investigación.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL** (Ver anexo 08).

Se evidencia que los cuatros primeros factores de la cultura organización cumplen con las especificaciones y explican el 72.596 % del comportamiento de la varianza total explicada. El 27.404 % del comportamiento de la varianza total es explicado por factores ajenos a la investigación.

**Factor 01** = representado por el Mobiliario, Equipo y Tecnología que se refiere a la calidad del material, calidad del mobiliario, calidad de la automatización del proceso, calidad de la tecnologías de los equipos y calidad de la digitalización del flujo de información que se emplea durante la jornada de trabajo en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 20.009 % de la percepción que tienen los servidores sobre el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional.

**Factor 02** = representado por los Valores y Creencias que se refiere a la comprensión de las estrategias, comprensión de la visión, comprensión de la misión, comprensión de los objetivos y comprensión de los valores que existen en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 19.429 % de la percepción que tienen los servidores sobre los valores y creencias de la Cultura Organizacional.

**Factor 03** = representado por los Patrones de Comportamiento que se refiere a la regulación de la coordinación, regulación de las funciones, regulación de la línea de autoridad, regulación de la estructura orgánica y regulación de los procesos del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 17.329 % de la percepción que tienen los servidores sobre los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional.

**Factor 04** = representado por las Suposiciones Básicas que se refiere a la expectativa sobre el progreso en la carrera, expectativa sobre la realización profesional, expectativa sobre el incremento del sueldo, expectativa sobre su identificación institucional y expectativa sobre el desarrollo del talento en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 15.828 % de la percepción que tienen los servidores sobre las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional.

#### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS** (Ver anexo 08).

Se evidencia que los tres primeros factores de la gestión por competencias cumplen con las especificaciones y explican el 73.935 % del comportamiento de la varianza total explicada. El 26.065 % del comportamiento de la varianza total es explicado por factores ajenos a la investigación.

**Factor 01** = representado por la Vocación de Servicios que se refiere al trato cordial, comprensión del requerimiento, saber escuchar, brindar un servicio oportuno, valorar la necesidad, brindar un servicio de calidad al usuario y cumplir con la entrega del trabajo en el plazo establecido en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 28.350 % de la percepción que tienen los servidores sobre la vocación de servicios de la Gestión por Competencias.

**Factor 02** = representado por el Trabajo en Equipo que se refiere al compartir información, coordinar esfuerzos para lograr los objetivos, integrar las tareas para concluir el trabajo, promover relaciones de cooperación, relaciones de confianza, emplear racionalmente el recursos asignado, contribuir al resultado



del trabajo y orientar el trabajo al logro del objetivo en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 27.710 % de la percepción que tienen los servidores sobre el trabajo en equipo de la Gestión por Competencias.

**Factor 03** = representado por la Orientación al Cambio que se refiere a responder al cambio en el ambiente interno, responder al cambio del ambiente externo, aprovechar la oportunidad del ambiente externo, transformar la debilidad en fortaleza y orientar el trabajo para el logro del cambio en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Dicho factor explica el 17.875 % de la percepción que tienen los servidores sobre la orientación al cambio de la Gestión por Competencias.

#### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

Coincidimos con Vargas Irure René Jesús (2011, p. 02)<sup>186</sup>, cuando precisa que el hombre es un ser social por naturaleza y con el trabajo ha llegado a producir todo lo que hoy se conoce. Se agrupa con personas, organiza comunidades y ciudades; aprendió a sostener con su trabajo a la familia mediante la pesca, caza y agricultura hasta llegar al mundo civilizado de la industria, comercio, educación, ciencia y tecnología. En ese trayecto, el ser humano construyó un mundo lleno de instrumentos, normas de convivencias, creencias, valores y suposiciones que denominamos cultura organizacional con otros seres humanos socialmente organizados: que corrobora el resultado de la Hipótesis A.

Coincidimos con Vargas Irure René Jesús (2011, p. 06-07)<sup>187</sup>, cuando señala que la diferencia del ser humano actual de aquel de hace miles de años, radica en la forma cómo utiliza las normas, creencias, valores, suposiciones y conocimientos. Mientras algunas organizaciones viven del pasado y en el pasado; otros viven el presente proyectándose al futuro; que diferencia a las organizaciones prósperas y no prósperas. En ese orden, la cultura de un pueblo

---

<sup>186</sup> Vargas Irure René Jesús (2011) - Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. V.II. Nº 2 dic. 2011.

<sup>187</sup> *Ibíd.*

es un delicado tejido en las organizaciones y los hombres; que lo impregna todo, es creación de significado sobre lo que creemos, lo que queremos y nos proponemos; e, influye en las relaciones sociales que construyen los seres humanos que viven en una determinada sociedad: que corrobora el resultado de la Hipótesis A.

Coincidimos con Escobar G. J. P., Moreno M. I. C. y Roldán M. M. (2013, p. 45)<sup>188</sup>, en el sentido que las características de la cultura organizacional son que:

- 1) La cultura es aprendida: no es instintiva, ni innata o transmitida biológicamente; está compuesta de hábitos o conductas aprendida y adquirida por cada persona a través de su experiencia de vida, después del nacimiento.
- 2) La cultura es inculcada: el ser humano es capaz de aprender y transmitir los hábitos adquiridos; muchos son transmitidos de padres a hijos a través de generaciones sucesivas; y, de la repetida inculcación adquiere persistencia en el tiempo.
- 3) La cultura es social: es compartida entre los seres humanos que viven en sociedad o grupos organizados, y se mantienen uniforme por la presión social. Los hábitos que los miembros de un grupo social comparten se constituyen en la cultura del grupo.
- 4) La cultura es adaptativa: la cultura cambia y el proceso de cambio es adaptativo por medio de la enseñanza - aprendizaje, se ajustan a las demandas psico - biológicas del organismo del ser humano y el ambiente social de los pueblos. En consecuencia, la cultura influye en las relaciones sociales que construyen los seres humanos de una determinada sociedad: que corrobora el resultado de la Hipótesis A.

Coincidimos con García Rubiano M., Fernanda Rojas M. y Díaz S. (2011, pp. 139-140)<sup>189</sup>, en el sentido de cuando se habla de cambios organizacionales, es necesario referirse a la cultura organizacional ya que ésta determina los estándares de comportamiento de los miembros de la organización, delimita los sistemas de jerarquización, establece el control sobre la conducta y el estilo de trabajo de los trabajadores o servidores. La cultura organizacional no es fácil de modificar, tiene identidad propia y puede ser un obstáculo o un facilitador

---

<sup>188</sup> Escobar G. Jenny Patricia, Moreno M. Isabel Cristina y Roldán M. Mauricio (2013) - Talento Humano: el factor clave del Servicio - Universidad de Medellín, Facultad de Administración - Especialización en Gerencia del Servicio - Medellín, Colombia.

<sup>189</sup> García Rubiano Mónica, Fernanda Rojas María y Díaz Sofía (2011) - Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá - Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología - vol. 7, No 1, 2011.

del cambio. Por tanto, estudiar e identificar la cultura de una organización, proporciona información de cómo implementar los cambios en forma productiva y cómo transmitir a los integrantes de la organización. En ese orden, la cultura organizacional influye (puede ser obstáculo o facilitador del cambio) en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Arciniega R. S. (2011, p. 06)<sup>190</sup>, cuando precisa que ante el proceso irreversible de la globalización, es necesario ser una organización competitiva que presente una ventaja estratégica. En ese entendido, la inversión en ciencia y tecnología se convierte en un factor que eleva la productividad y la dinámica de la innovación en las organizaciones y la sociedad. La cultura organizacional cobra una importancia fundamental en países que buscan incrementar en ciencia y tecnología, perfeccionando la gestión del capital intelectual, elevando la calidad del trabajo y trascendiendo de la visión de corto plazo a la visión de largo plazo con proyectos productivos de mayor valor agregado. En ese orden, si bien, la inversión en ciencia y tecnología no influye directamente en la gestión por competencias; crea las bases materiales (instrumentos, equipos y conocimiento) que servirán de base para modificar la cultura de la organización; que corrobora el resultado de la Hipótesis B.

Es importante referirse a lo indicado por Cruz Lascano M. E. (2013, p. 14)<sup>191</sup>, en el sentido de que cualquier organización puede adquirir en el mercado maquinaria y equipamiento comparable con el que utilizan las organizaciones globales. El acceso a la maquinaria y equipamiento ya no es un factor de diferenciación; pero sí lo es la capacidad de utilizarlo en forma eficiente y eficaz. Una organización puede perder su maquinaria y equipo, pero si conserva la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica con relativa rapidez. Esto no sucede con la organización que pierde a su personal y conserva la maquinaria y equipo, puede que no se recupere.

---

<sup>190</sup> Arciniega Rosa Silvia (2011) - Hacia la caracterización de culturas organizacionales - Universidad Autónoma del Estado de México - Debates en Sociología N° 36, 2011, pp. 5-25.

<sup>191</sup> Cruz Lascano Mary Elizabeth (2013) - Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades - Universidad Rey Juan Carlos - Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de Economía de la Empresa – Madrid, España.

Es decir, el recurso humano, se constituye en el valor estratégico que aporta ventajas competitivas a la organización. El mismo que señala que los equipos y la maquinaria no son determinantes en una organización; lo determinantes son los seres humanos con sus conocimientos y experiencias que le dan un valor estratégico: que refuerza el resultado de la Hipótesis B.

Coincidamos con Basabe Moreno G. y Basabe Moreno M. (2013, p. 51)<sup>192</sup>, cuando señalan que la antropología social, explica la actuación de las sociedades en el tiempo, donde la cultura organizativa se define en relación a los criterios de observabilidad y significado. Respecto a la Observabilidad, se define como un modelo de conducta explícito, que en base de lograr resultados, configura un esquema integral de directrices positivas y negativas, formales e informales, que se encuentra registrado en la memoria colectiva y se ha establecido como verdad intersubjetiva, aceptado entre el grupo al que le servirá de guía para hacer frente a las incertidumbres y ambigüedades. Respecto al Significado, se define como un todo complejo que involucra conocimiento, creencia, razonamiento, costumbre, cualquier otra capacidad o modo adquirido por el individuo en el tiempo al formar parte de la sociedad o del grupo social. Que son elementos que, al institucionalizarse en las organizaciones sociales, se exteriorizan en las formas y maneras de adoptar decisiones; analizar, evaluar y entender la realidad; en interpretar las relaciones interpersonales; y en jerarquizar valores y normas para elegir las alternativas en situaciones difíciles, rechazando o aceptando. Esto significa que, los patrones de comportamiento, las creencias y valores, las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con lo señalado por Armenteros Acosta M. C., Guerrero Ramos L., Noyola del Río F. G. y Molina Morejón V. M. (2012, p. 35)<sup>193</sup> en el sentido de comprender la complejidad de la cultura organizacional que es un concepto multidimensional que se sitúa en la frontera de numerosos campos de

---

<sup>192</sup> Basabe Moreno Geovanni y Basabe Moreno Mauricio (2013) - Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial - Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador – Revista EÍDOS, 6, 48-63.

<sup>193</sup> Armenteros Acosta María del Carmen, Guerrero Ramos Lilliana, Gustavo Noyola del Río Francisco y Molina Morejón Víctor Manuel (2012) - Cultura Organizacional y Organización que Aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación - Revista Internacional Administración & Finanzas, Volumen 5, Numero 1, 2012.

investigación: psicología (teoría de cognición), sociología (cultura), economía (teoría basada en recursos y economía del conocimiento) y administración (teoría de los recursos, capacidad para las ventajas competitivas y gestión de intangibles). En esta última, el aprendizaje tiene un papel en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional. Más aún, como lo precisa Basabe Moreno G. y Basabe Moreno M. (2013, pp. 51-52)<sup>194</sup>, que en la antropología se considera a la cultura como una estructura cognitiva de conocimientos y creencias que guarda relación y coherencia con las actitudes y comportamientos que caracterizan a los individuos y los grupos. Esto significa que, los patrones de comportamiento, las creencias y valores, y las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Gutiérrez Fierro M. (2013, pp. 10-11)<sup>195</sup>, cuando sostiene que así como las personas, las organizaciones tienen personalidad y esta se llama cultura organizacional. De igual manera como sucede en las personas, la cultura ayuda a las personas que trabajan en ella a describir de mejor manera la organización; se pueden predecir las actitudes y comportamientos, haciendo que las organizaciones se diferencien de las otras organizaciones por estas características. La organización es descrita por sus integrantes y el resto de la población según su cultura. Esto significa que, los patrones de comportamiento, las creencias y valores, y suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Concordamos con Montaña Rey A. P. y German Alonso T. R. (2015, p. 54)<sup>196</sup>, en el sentido que precisan que la cultura organizacional es socialmente construida, es producto de los grupos y no de los individuos, y está basada en el intercambio de vivencias y experiencias. La cultura ofrece a los miembros

---

<sup>194</sup> *Ibíd.*

<sup>195</sup> Gutiérrez Fierro Melissa (2013) - La Cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva - Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Postgrado Alta Gerencia - Bogotá, 2013.

<sup>196</sup> Montaña Rey Angie Paola y German Alonso Torres Reyes (2015) - Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa Sector Financiero - Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, Facultad de Administración, Universidad del Rosario - Bogotá D.C., enero de 2015.

de una organización un marco de referencia para entender y dar sentido al entorno laboral y las experiencias que adquieren. En ese orden de ideas, el estudio de la cultura debe tener en cuenta los factores que interactúan en la dinámica de la organización: concepto que tiene la alta gerencia sobre las personas, estructura organizacional, sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos e historias) y clima de la organización. Esto significa que, los patrones de comportamientos, las creencias y valores, así como las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Concordamos con Montaña Rey A. P. y German Alonso T. R. (2015, p. 137)<sup>197</sup>, en el sentido que llegan a la conclusión de que en el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles como los valores, las creencias y percepciones básicas; los mismos que se manifiestan en las organizaciones a través de los procesos y procedimientos, organigramas, tecnología, toma de decisiones, sistemas de información, conductas, hábitos, clima laboral, cohesión grupal, motivación, logotipos y formas de vestir. En consecuencia, cuando se realiza un proceso de cambio organizacional, los niveles más visibles son de fácil medición al igual que el uso del instrumento a emplear; en cambio, aquello que se relaciona con el aspecto social, psicológico, creencias, valores y suposiciones básicas son de difícil medición. El mismo que señala la ruta a seguir, de lo simple a lo más complejo, si se quiere iniciar un proceso de cambio de la cultura de una organización para implementar con éxito la gestión por competencias.

De tal manera, que coincidimos con García Rubiano M., Fernanda Rojas M. y Díaz S. (2011, p. 132)<sup>198</sup>, cuando clasifican tres áreas para el cambio de actitud de los trabajadores: a) área social humana: reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a la identificación con la institución y el reconocimiento e importancia del papel que desempeña en el ámbito económico del país; b) área administrativa: los conocimientos y destrezas relacionados con la gestión y administración de la

---

<sup>197</sup> *Ibíd.*

<sup>198</sup> *Ibíd.*

organización, que permite el mejor uso y optimización de los recursos; y, c) área técnica: que se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo. El mismo que señala la ruta a seguir en el proceso de cambio de la cultura de una organización para implementar con éxito la gestión por competencias.

Coincidimos con las opiniones de García Rubiano M., Fernanda Rojas M. y Díaz S. (2011, p. 127)<sup>199</sup>, en relación a que el cambio organizacional y la actitud al cambio de los trabajadores, debe ser abordado teniendo en cuenta las áreas donde se da: a) cambio en la infraestructura: reformas que se hacen en la planta física con el propósito de rediseñar los espacios y hacerlo más funcionales; b) cambio en la tecnología: cambio de los equipos que dispone la organización para responder a las demandas del ambiente interno y externo; c) cambio en los procesos: que tiene que ver con los aspectos operativos que conducen al alcance de la misión, y administrativos para simplificar el funcionamiento de los procedimientos que realizan las diferentes áreas de la organización; d) cambio en los productos y servicios: que se pueden realizar mejorando o innovando el producto o servicio que se ofrece; e) cambio en la estructura de la organización: reorganización de la forma como están distribuidos los diferentes cargos de la organización, en los que se pueden generar más cargos o reducir algunos; f) cambio en cultura organizacional: cualquiera sea el cambio que se produzca al interior de la organización afectará la cultura de la misma; y g) cambio en el comportamiento humano: los cambios en los procesos, en la tecnología y en la cultura organizacional generan cambios en las personas o trabajadores en su forma de actuar. El mismo que señala el camino a seguir en el proceso de cambio de la cultura de una organización para implementar con éxito la gestión por competencias.

En esa lógica de argumentos, coincidimos con García Rubiano M., Fernanda Rojas M. y Díaz S. (2011, pp. 129-130)<sup>200</sup>, en el sentido que los factores que pueden promover el cambio de una organización son: a) iniciar una visión clara hacia dónde se quiere llegar, los tiempos en que se quiere lograr y las

---

<sup>199</sup> Ibíd.

<sup>200</sup> Ibíd.

prioridades. Respecto al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, debe surgir la visión de la alta dirección para definir la estrategia de cambio, el cual debe dar respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado, en el mediano y largo plazo; b) participación y compromiso de sus integrantes, que dependerá que la organización se involucre, desde la venta de la idea y dedicación de los recursos económicos requeridos, hasta el seguimiento del progreso y la realización de resultados; c) los equipos de trabajo deben contar con reglas del juego claras que les permitan interactuar ordenadamente, definiendo los límites de responsabilidad y las bases para resolver las diferencias entre ellos; d) vencer las barreras naturales impuestas por la resistencia al cambio, promoviendo que el personal asuma el proyecto como propio, sintiendo desde el inicio, la capacidad de realizar las mejoras que han identificado y recibiendo el reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos; y e) encontrar brechas de opinión entre lo que piensa la alta dirección, niveles intermedios y niveles operativos, respecto a las estrategias y los cambios propuestos. El mismo que señala los factores que pueden afectar el proceso de cambio de la cultura de una organización; que de no ser resueltas no se podrá tener éxito en la implementación de la gestión por competencias.

De tal manera que podemos comprender lo señalado por Vargas Irure René Jesús (2011, 07-08)<sup>201</sup>, que se puede distinguir cuatro tipos de cultura y organizaciones 1) Cultura orientada por el poder: cuya característica es dominar su entorno y eliminar la oposición; 2) Cultura orientada por la función: que se caracteriza por la legalidad, la jerarquía, el status y los procedimientos; 3) Cultura orientada por la tarea: que se caracteriza por que este tipo de organización valora el logro de objetivos, la competencia profesional, la colaboración y trabajo en equipo; 4) Cultura orientada a las personas: a servir las necesidades de sus miembros. El mismo que corrobora la influencia de la cultura organizacional sobre la gestión por competencias que se orienta a la decisión de cambiar la cultura, los patrones de comportamientos, el logro de resultados, el trabajo en equipo y la vocación de servicios.

---

<sup>201</sup> *Ibíd.*



Los resultados del estudio de Gálvez Albarracín E. J. y García Pérez de Lema D. (2011, p. 41)<sup>202</sup>, confirman que los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación, estimulan la cohesión, el trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre; generan importantes mejoras en el desempeño en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas y en la organización con su entorno inmediato. De igual manera, es necesario resaltar que la experiencia que gana una organización con el tiempo, influye positivamente en el desempeño de sus procesos internos, en la calidad de sus productos y servicios, en la eficiencia de los procesos operativos y en las tareas del personal. Esto significa que, los patrones de comportamiento, las creencias y valores, y las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Escobar G. J. P., Moreno M. I. C. y Roldán M. M. (2013, p. 78)<sup>203</sup>, en el sentido que una cultura del servicio centrada en los valores, se convierte en pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, si esos valores se convierten en hábitos empresariales, se logra consolidar una cultura organizacional que favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa y el talento humano. Concluyen que los principios y normas de conducta del talento humano son los que guían la actitud y disposición de servicio hacia el cliente, les permite desarrollar competencias y ponerlas en práctica para conseguir los resultados esperados. De tal manera que, Escobar G. J. P., Moreno M. I. C. y Roldán M. M. (2013, p. 32)<sup>204</sup>, precisan que los valores humanos enfocados en los valores de una organización, garantizan la competitividad, redundan en la pasión del servicio por el cliente, forman empleados con personalidad, sensibilidad y respetuosos; además de un alto sentido de pertenencia y compromiso por lo que hacen. Así se construye la cultura organizacional basada en valores, el respeto por el ser humano, el compromiso por el trabajo, la confianza en su gente, la transparencia de los procesos, la claridad de la información y la mística por lo que se hace; en fin

---

<sup>202</sup> *Ibíd.*

<sup>203</sup> *Ibíd.*

<sup>204</sup> *Ibíd.*

una cultura organizacional que engrandece al ser humano como pilar fundamental del éxito de cualquier organización. Esto significa que, los patrones de comportamiento, valores y creencias, y suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Gálvez Albarracín E. J. y García Pérez de Lema D. (2011, p. 141)<sup>205</sup>, que confirman que los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación, estimulan la cohesión, el trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre; generan importantes mejoras en el desempeño en la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas y en la relación de la empresa con su entorno inmediato. Al respecto, que Rodríguez Castellanos C. R. y Romo Rojas L. (2013, p. 12)<sup>206</sup>, señalan que las organizaciones funcionan mejor cuando la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección. Dichas variables son elementales para una organización y sus integrantes que estén cohesionados, comparten los objetivos, están motivados y son más eficientes. Cruz Calderón J., Rojas García G. P. S. y Burgos Ochoategui F. R. (2014, p. 17)<sup>207</sup>, concluye que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también visión, estrategias y acciones que en su conjunto funcionan como sistema dinámico. Determinan la forma como funciona una organización, que se refleja en estrategias, estructura y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse por efecto del aprendizaje continuo de los individuos. En esa orientación, Fernández Bravo C. A. (2011, pp. 25-26)<sup>208</sup>, señala la importancia de la visión

---

<sup>205</sup> *Ibíd.*

<sup>206</sup> Rodríguez Castellanos Carlos Roberto y Romo Rojas Laura (2013) - Relación entre Cultura y Valores Organizacionales - Conciencia Tecnológica, núm. 45, enero-junio, 2013, pp. 12-17 - Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.

<sup>207</sup> Cruz Calderón Joel, Rojas García Gabriela del Perpetuo Socorro y Burgos Ochoategui Felipe Rodolfo (2014) - Evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño del personal. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) – XIV Asamblea General de ALAFEC, del 21 al 24 de octubre del 2014, Panamá.

<sup>208</sup> Fernández Bravo Carlos Alberto (2011) - Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes – Tecana American University - Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development & Management – Venezuela.

compartida, que no es una idea, sino una fuerza de impresionante poder. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común. Las visiones compartidas derivan su fuerza del interés común. El aprendizaje en equipo complementa estos modelos mentales que enriquecen al hombre y la organización; es el proceso de alinearse y de desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que desean sus miembros; y que se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y el dominio personal. Esto significa que, los patrones de comportamiento, los valores y creencias, y las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Marcillo Merino N. G. (2014, pp. 18-19)<sup>209</sup>, en el sentido que la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Las organizaciones deben contar con personas que posean características adecuadas en los puestos de trabajo: este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas destinadas a cumplir responsabilidades funcionales; e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. En consecuencia, pone énfasis en el cambio de las características de la persona que ocupa el puesto de trabajo a fin de que lo ejecute de la mejor forma; e introduce a las personas como actores principales de los procesos de cambio y en la creación de ventajas competitivas en la organización. Esto significa que, el cambio en los patrones de comportamiento, los valores y creencias, y las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen en la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

En tal definición Marcillo Merino N. G. (2014, p. 23)<sup>210</sup>, señala que existe diversas formas de entender la competencia: a) Competencias Relacionadas con el saber: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico

---

<sup>209</sup> Marcillo Merino Norma Gertrudis (2014) - Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí - Universidad Privada Antenor Orrego - Escuela de Postgrado Sección de Postgrado de Ciencias Económicas - Trujillo - Perú, Octubre 2014.

<sup>210</sup> *Ibíd.*

de realización de las tareas y el carácter social orientado a la relación interpersonal. b) Competencias relacionadas con el saber hacer: habilidades y destrezas innatas usufructo de la experiencia y el aprendizaje; que sepa aplicarlos en una situación de trabajo. c) Competencias relacionadas con el saber estar: se refiere a las actitudes; no es suficiente que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización. d) Competencias relacionadas con el querer hacer: son aspectos motivacionales de la persona y disposición de llevar a cabo determinados comportamientos. e) Competencias relacionadas con el poder hacer: factores relacionados con la capacidad personal (aptitudes y rasgos) y las diferentes situaciones que favorecen o no el desempeño de una competencia. En consecuencia, Marcillo Merino N. G. (2014, p. 26)<sup>211</sup>, señala que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan. El tratamiento del recurso humano como capital humano, es el factor de importancia para aumentar las capacidades y elevar las aptitudes, capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y que sea reconocido por ello. La gestión que se realiza no se basa en la tecnología e información; sino en la gestión acertada de la gente que en ella participa. Esto significa que, la cultura organizacional de las personas influyen en la orientación al cambio, orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo de la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Gómez Blanco C. M. y Mendoza Mercado L. K. (2013, pp. 123-124)<sup>212</sup>, en el sentido que concluye que el modelo se basa en las características que están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades y experiencia). La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de las personas en el desempeño de su cargo, pero además detecta potencialidades de los trabajadores con desempeño superior. Concluyen que el modelo de gestión

---

<sup>211</sup> *Ibíd.*

<sup>212</sup> Gómez Blanco Camila Marcela y Mendoza Mercado Lucy Katherine (2013) - Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. - Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas – Cartagena, Colombia.

integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, que permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano. En ese sentido, Gómez Blanco C. M. y Mendoza Mercado L. K. (2013, p. 125)<sup>213</sup>, recomienda que el modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta que facilita la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se convierten en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual contribuirá al logro de una cultura en la que se aprecie y valore a las personas, que representa el recurso más valioso de la organización. Esto significa, que de igual manera, la gestión por competencias también influye en la cultura organizacional.

Coincidimos con Cruz Lascano M. E. (2013, p. 13)<sup>214</sup>, en el sentido que los diversos factores estructurales, derivados de la globalización de los mercados, trae consigo un incremento vertiginoso de la competitividad, que ha dado lugar al: desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la innovación, las reformas y flexibilización laboral tendientes a estandarizar los grandes sectores económicos, factores internos como la reorganización y el trabajo en red, la gestión compleja de procesos y sistemas de trabajo de alto rendimiento, y la implementación de las TIC. Por tales razones, Cruz Lascano M. E. (2013, p. 14)<sup>215</sup>, afirma que los temas administrativos de personal plantea dos retos más allá de las competencias: estudiar a los individuos como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales), y como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para desarrollar labores empresariales). La experiencia y los conocimientos permiten mencionar que el ambiente de trabajo, la motivación, el reconocimiento, el potencial para la formación permanente y el compromiso: son determinantes para reconocer la importancia de los recursos humanos y su administración. Esto significa que, la cultura organizacional de las personas influyen en la orientación al cambio, orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo de la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

---

<sup>213</sup> Ibíd.

<sup>214</sup> Ibíd.

<sup>215</sup> Ibíd.

En esa orientación, Rueda Barrios G. E. (2012, p. 52)<sup>216</sup>, define los factores de éxito de las empresas y que se basan en la orientación de la cultura: 1) Orientación al cliente: estimación de los valores del cliente y relaciones con el cliente. En las empresas de éxito se refleja en las prestaciones del producto o servicio y en el trato hacia el cliente. 2) Orientación a la innovación: las prestaciones innovadoras es producto de un planteamiento positivo frente a la innovación y los valores que se integran con la disposición a la innovación de las personas. 3) Orientación al personal: hay una gran estimación al personal, se respeta sus competencias, se delegan responsabilidades y existe un estilo directivo de cooperación. La empresa se preocupa por la promoción y la formación de las personas; existe una relación de confianza entre el personal y los directivos de la empresa. 4) Orientación a los resultados y las prestaciones: el objetivo es aportar prestaciones con costes que sean competitivos; al mismo tiempo, se tiene que asegurar calidad del servicio como fuerza innovadora. 5) Orientación a la empresa: predisposición a la identificación empresarial, consenso económico, lealtad, espíritu de equipo, tolerancia y comportamiento frente a un conflicto. 6) Orientación hacia la tecnología: predisposición para adecuarse a la tecnología, las instalaciones y los equipos; importancia que se da al conocimiento científico y tecnológico al brindar las prestaciones; importancia a los argumentos objetivos con evidencias y al pensamiento lógico - racional. Esto significa que, la cultura organizacional de las personas influyen en la orientación al cambio, orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo de la gestión por competencias; que corrobora el resultado de la Hipótesis A, C, D y E.

Coincidimos con Tito Huamaní P. L. (2012, p. 01)<sup>217</sup>, cuando señala que antaño, se buscaba la diferenciación y ventaja organizacional teniendo la mejor infraestructura, la última tecnología, mantener fuentes seguras de financiamiento e implementar estrategias sagaces de marketing, que eran las rutas seguras para crecer. Hoy, investigaciones recientes, recomiendan que la única forma de diferenciarse de otras organizaciones es a través de la calidad

---

<sup>216</sup> *Ibíd.*

<sup>217</sup> Tito Huamaní Pedro Leonardo (2012) - Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana - Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-grado – Lima, Perú.

de su gente. De modo que los modelos de gestión organizacional se diseñen teniendo como eje central las personas, la vía más segura de crecer en el mercado. En ese contexto, la Gestión por Competencias se presenta como un modelo de gestión organizacional, innovador que responde a los retos de estos tiempos. En esa tendencia, Tito Huamaní P. L. (2012, p. 34)<sup>218</sup>, señala que la competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Esto significa que, la cultura organizacional influye en la gestión por competencias; e, inversamente la gestión por competencia influye en la cultura organizacional.

Coincidimos con Fernández Bravo C. A. (2011, p. 37)<sup>219</sup>, en el sentido que señala que la gerencia del conocimiento es el proceso de administrar conocimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento existentes como adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades. Del mismo modo, Fernández Bravo C. A. (2011, p. 128)<sup>220</sup>, concluye que las competencias gerenciales van de la mano con una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales. Esto corrobora que la cultura organizacional influye en la gestión por competencias; e, inversamente la gestión por competencia influye en la cultura organizacional.

En esa orientación Martín Sierra C. (2011, p. 19)<sup>221</sup>, señala que la clasificación más aceptada, por su simpleza y claridad, sea la propuesta que distingue los recursos en tangibles e intangibles. Se consideran recursos tangibles aquellos que son más visibles como edificaciones, maquinaria o acceso al capital financiero; mientras que los recursos intangibles incluyen habilidades,

---

<sup>218</sup> Ibíd.

<sup>219</sup> Ibíd.

<sup>220</sup> Ibíd.

<sup>221</sup> Ibíd.

información y conocimiento, rutinas organizativas, los cuales no son observables directamente. Agrega además, Martín Sierra C. (2011, p. 20)<sup>222</sup>, que los recursos no son productivos por sí mismos, sino que necesitan de las capacidades para emprender una actividad concreta. Esta diferenciación permite otorgar a los recursos un carácter estático y a las capacidades un carácter más dinámico. Agrega que la diferencia entre recursos y capacidades estriba en que los primeros se refiere a lo que la empresa tiene y la segunda a lo que la empresa hace. Esto significa, que el estudio de la cultura organizacional tiene cierta similitud con el estudio de los recursos tangibles e intangibles; dado que los primeros tienen un carácter estático y los segundo un carácter dinámico; el mismo que puede ser materia de una nueva investigación. Esto nos lleva también, a definir que son las habilidades duras y habilidades blandas en la gestión por competencias; el mismo que puede ser materia de otra investigación.

Terán-Cázares M. M., Partida-Puente A., Blanco-Jiménez M. y Rodríguez-Garza B. N. (2016, p. 3569)<sup>223</sup>, concluyen que la esencia de toda organización es el aspecto humano, es el motor que mueve los aspectos operativos y administrativos de la empresa, y esto con lleva a reconocer los rasgos culturales de la organización. La cultura se genera dentro de una nación, un grupo, una familia y una organización, la cual va influyendo en el desarrollo del individuo y la organización generando rasgos o características propias en cada una de ellas. Se puede inferir que estos rasgos definen conductas preestablecidas en los individuos pertenecientes a la organización, las cuáles establecen patrones de comportamiento ciudadano que son capaces de crear individuos apasionados y comprometidos con la organización, grupo de trabajo y con ellos mismos. Esto significa, que la cultura de las personas organizadas influye sobre la gestión por competencias en la familia, organización, localidad o región.

Coincidimos con Cruz Lascano M. E. (2013, pp. 79-80)<sup>224</sup>, en el sentido que señala las razones que justifican el empleo del modelo de gestión por

---

<sup>222</sup> *Ibíd.*

<sup>223</sup> *Ibíd.*

<sup>224</sup> *Ibíd.*



competencias: a) Alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio; b) Las competencias son unidades del conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano; c) La administración de los activos suponen competencias que aseguran el mantenimiento de las ventajas competitivas; d) Los puestos o cargos se diseñan partiendo de las competencias que se requieren, a fin de que alcancen el máximo rendimiento; y e) El aporte de valor agregado, vía competencias, puede ser cuantificado en términos monetarios. Esto significa, que la cultura organizacional influye sobre la gestión por competencias en las organizaciones; pero al mismo tiempo la gestión por competencias influye y fortalece la cultura de la organización.

Coincidimos con Tito Huamaní P. L. (2012, pp. 02-03)<sup>225</sup>, cuando señala que en el contexto empresarial actual, de extrema competencia, no basta tener lo último de la tecnología, ni tampoco instalaciones y equipos modernos. Tales elementos son importantes, cuando se trata de minimizar costos o mejorar la calidad de los productos; sin embargo, en términos de búsqueda sostenible de la competitividad y productividad organizacional en el tiempo, resultan insuficientes. Ahora las tendencias modernas de gestión humana postulan, que para garantizar un mayor nivel de productividad se debe contar con colaboradores competitivos. La supervivencia exige la revisión de la operativa empresarial, la reconversión de las funciones tradicionales, el alineamiento de la estructura organizativa y la gestión de los colaboradores con las estrategias organizacionales. En esa orientación, Tito Huamaní P. L. (2012, p. 253)<sup>226</sup>, recomienda la factibilidad de implantar el modelo de gestión por competencias en las empresas, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral. Es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores. El éxito de que el modelo logre el desarrollo y crecimiento organizacional depende de la voluntad política de los directivos de las empresas, fundamentalmente para viabilizar el modelo en el tiempo. En realidad el modelo de gestión por competencias da sus frutos en el mediano y largo plazo. Esto significa, que la cultura organizacional tiene influencia significativa sobre la gestión por competencias

---

<sup>225</sup> *Ibíd.*

<sup>226</sup> *Ibíd.*

en las organizaciones; pero al mismo tiempo influyen sobre la cultura de las organizaciones.

Coincidimos con Fernández Bravo C. A. (2011, p. 64)<sup>227</sup>, cuando señala que la atención al cliente tiene que ver con percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, y si es capaz de darles satisfacción con el menor costo posible. Se conecta con la demanda concreta de un cliente a la cual se da respuesta eficaz, anticipándose a sus demandas. Se trata de percibir las necesidades como demandas del cliente y ser capaces de darles satisfacción. En esa orientación, Terán-Cázares M. M., Partida-Puente A., Blanco-Jiménez M. y Rodríguez-Garza B. N. (2016, p. 3570)<sup>228</sup>, señalan que existe la necesidad de contar con un capital humano que tenga vocación de servicio con la sociedad, y esto implica características que la sociedad demanda del empleado; características que son atributos personales y que están complementados por factores sociales y culturales del entorno en donde el individuo se desarrolla, que provocan ajustes en el comportamiento. Esto significa, que los valores y creencias, así como las suposiciones básicas de la cultura organizacional influyen significativamente sobre la gestión por competencias en las organizaciones.

Vargas Irure René Jesús (2011, p. 07)<sup>229</sup>, señala que es muy difícil implementar cambios en una organización a través de programas de calidad total o de servicio, si no se logra un verdadero cambio en la cultura organizacional; el responsable de la eficiencia y eficacia de dicho cambio es la persona. La cultura organizacional debe hacer precisiones sobre ciertas dimensiones que subyacen en la cultura. En esa orientación coincidimos con Gutiérrez Fierro M. (2013, p. 13)<sup>230</sup>, en el sentido que la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad. Esto significa, que la cultura organizacional de las personas influye significativamente sobre la gestión por competencias.

---

<sup>227</sup> Ibíd.

<sup>228</sup> Ibíd.

<sup>229</sup> Ibíd.

<sup>230</sup> Ibíd.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 CONCLUSIONES:**

**5.1.1** Se determinó que la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea el nivel o más fuerte sea la cultura organizacional de los servidores públicos; mayor será el nivel o más profunda será la implementación del modelo de gestión por competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud. De igual manera, en el proceso de cambio de la cultura de una organización se debe tener en cuenta el grado de dificultad de las dimensiones y la ruta de lo más simple a lo más complejo: 1º Cambiar los mobiliarios, los equipos y la tecnología; 2º Cambiar los valores y creencias de las personas; 3º Cambiar los patrones de comportamientos de las personas; y, finalmente 4º Cambiar las suposiciones básicas de las personas. Ruta a seguir, si se quiere iniciar un cambio de la cultura de una organización para implementar con éxito la gestión por competencias.

**5.1.2** Se determinó que el Mobiliario, Equipo y Tecnología de la Cultura Organizacional no influye significativamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que no necesariamente, cuanto mayor sea la calidad del material que empleen, la calidad ergonómica del mobiliario, la calidad de la automatización de los procesos de trabajo, la calidad del nivel tecnológico de los equipos y la calidad de la digitalización del flujo de información; influirá positivamente en el nivel de implementación del modelo de gestión por competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**5.1.3** Se determinó que los Patrones de Comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la regulación de la coordinación, de las funciones, de la línea de autoridad, de la estructura orgánica y de los procesos; mayor será el nivel o

más fuerte será la implementación del modelo de gestión por competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**5.1.4** Se determinó que los Valores y Creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la comprensión de las estrategias, la comprensión de la visión y misión, y la comprensión de los objetivos y valores; mayor será el nivel o más fuerte será la implementación del modelo de gestión por competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

**5.1.5** Se determinó que las Suposiciones Básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la expectativa sobre el progreso en la carrera administrativa, la realización profesional, el incremento del sueldo, la identificación institucional y el desarrollo del talento; mayor será el nivel o más fuerte será la implementación del modelo de gestión por competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

**5.2.1** En la medida que la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud, es importante prestarle una atención prioritaria a la formación por competencias (cognitiva, procedimental y actitudinal) de los servidores a fin de crear las condiciones necesarias para modificar la tradicional cultura organizacional y transformarla gradualmente en una nueva y renovada cultura organizacional que promueva la aceptación e implementación del modelo de Gestión por Competencias con énfasis en la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la orientación al cambio. Se trata, en última instancia, de mejorar la calidad de la gestión pública en el sistema de gestión recursos humanos del Ministerio de Salud mediante la formación por competencias del servidor.

**5.2.2** Si bien, el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye necesariamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Pese a ello, crea las bases materiales del cambio; y por ello es importante promover la formación técnica - procedimental del manejo de los equipos de cómputo; del empleo de la tecnología de la información y comunicación; profundizar la automatización de los procesos de trabajo a fin de simplificar los procedimientos; renovar la calidad del nivel tecnológico de los equipos y mejorar la calidad del material que se emplea; profundizar en la mejora continua del nivel de digitalización del flujo de información; e, implementar la calidad ergonómica del mobiliario que se utiliza, así como la racional distribución de los espacios físicos. Se trata de mejorar la calidad laboral del ambiente de trabajo promoviendo condiciones saludables de trabajo, simplificando procesos y procedimientos, disminuyendo costos operativos y brindar servicios oportunos a los usuarios del sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**5.2.3** En la medida que los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud; es importante rediseñar o actualizar, aprobar e implementar los nuevos documentos de gestión del sistema de gestión de recursos humanos que establezcan la regulación de la coordinación, las tareas, la línea de autoridad y la estructura orgánica. También es importante, profundizar la formación de los servidores en la gestión normativa de los nuevos documentos de gestión, que modifiquen los antiguos patrones de comportamiento; y, se implementen con éxito los nuevos patrones de comportamiento en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**5.2.4** En la medida que los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud; es importante promover la formación conductual y actitudinal de los servidores, promoviendo el pensamiento de largo plazo y la comprensión de la visión, la misión, los nuevos valores, las estrategias y los objetivos del sistema de recursos humanos. Se

trata de modificar la tradicional cultura organizacional y su adecuación al nuevo modelo de gestión por competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud. Se trata de cultivar una fortaleza espiritual en los servidores con nuevos valores y nuevas creencias, a fin de mejorar la gestión de calidad del servicio en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud.

**5.2.5** En la medida que las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias dentro del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud; es importante promover una nueva filosofía de vida y construir nuevas suposiciones básicas sobre la cultura organizacional y la gestión por competencias, con énfasis en generar expectativas en la progresión en la carrera pública, en la realización profesional y el incremento de los ingresos mediante incentivos; que refuercen la expectativa en el desarrollo del talento y la identificación institucional en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud. Sobre todo, que comprendan que es de su interés aceptar las nuevas oportunidades que emergen de la modernización y la mejora de la calidad de la gestión de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alarcón Reynaldo (2008), Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria. Segunda Edición. Impreso en Lima, Perú.

Alles Martha Alicia (2008) – Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias – 2º ed. 2º reimpresión – Ediciones Granica SA – Buenos Aires, Argentina.

Alles Martha Alicia (2012) – Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias – 1º ed. 4º reimpresión – Ediciones Granica SA – Buenos Aires, Argentina.

Alles Martha Alicia (2014) – Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias – 2º ed. 5º reimpresión – Ediciones Granica SA – Buenos Aires, Argentina.

Arciniega Rosa Silvia (2011) - Hacia la caracterización de culturas organizacionales - Universidad Autónoma del Estado de México - Debates en Sociología N° 36, 2011, pp. 5-25.

Armenteros Acosta María del Carmen, Guerrero Ramos Liliana, Gustavo Noyola del Rio Francisco y Molina Morejón Víctor Manuel (2012) - Cultura Organizacional y Organización que Aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación - Revista Internacional Administración & Finanzas, Volumen 5, Numero 1, 2012.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016) – Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil - Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE – publicado en El Peruano de fecha 24 de junio del 2016.

Basabe Moreno Geovanni y Basabe Moreno Mauricio (2013) - Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial - Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador – Revista EÍDOS, 6, 48-63.

Beltrán Buitrago Nilson y Urrea Velandia Diego (2013) - Diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal según el modelo, para la Empresa Aportes en Línea - Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN, Especialización en Gestión Humana - Bogotá D.C. Colombia.

Bernal Torres César Augusto (2016) – Metodología de la Investigación – Pearson Educación de Colombia SAS – Cuarta Edición – Impreso en Bogotá, Colombia.

Bonavia Tomás, Prado Vicente J. y García-Hernández Alejandra (2010) - Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison - Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social - SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32, España.

Campos y Covarrubias Guillermo y Lule Martínez Nallely Emma (2012) - La observación, un método para el estudio de la realidad – Universidad La Salle Pachuca - Revista Xihmai VII (13), 45-60, Enero-junio de 2012.

Cano María Elena (2008) - Evaluación por Competencias en la Educación Superior – Profesorado Revista de Curriculum y Formación del Profesorado – Volumen 12, Número 3, pp. 1-16 - Universidad de Granada – España. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56712875011>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015) - Megatendencias: un análisis del estado actual - Primera edición – Impreso en Lima, Perú.

Chiavenato Idalberto (2009) – Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones – McGraw Hill / Interamericana Editores SA de CV – Novena Edición – Impreso en México.



Chiavenato Idalberto (2009) – Gestión del Talento Humano – Tercera Edición - Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. – Impreso en México.

Chiavenato Idalberto (2011) – Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones – McGraw Hill / Interamericana Editores SA de CV – Novena Edición – Impreso en México.

Chiavenato Idalberto (2014) – Introducción a la Teoría General de la Administración - Octava Edición - Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. – Impreso en México.

Chiavenato Idalberto (2015) – Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. - Tercera Edición - Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. – Impreso en México.

Cruz Calderón Joel, Rojas García Gabriela del Perpetuo Socorro y Burgos Ochoategui Felipe Rodolfo (2014) - Evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño del personal. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) – XIV Asamblea General de ALAFEC, del 21 al 24 de octubre del 2014, Panamá.

Cruz Lascano Mary Elizabeth (2013) - Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades - Universidad Rey Juan Carlos - Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de Economía de la Empresa – Madrid, España.

Díaz García Alejandra (2003) - Investigación Universitaria, Clima y Cultura Organizacionales - Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez - Vicerrectorado Académico - Decanato de Postgrado – Noviembre 2003 - Caracas, Venezuela.

Drucker Peter F. (1999) – Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI – Grupo Editorial Norma – Impreso en Colombia.

Drucker Peter F. (2002) - La gerencia en la sociedad futura – Editorial Norma SA – Impreso en Bogotá, Colombia.

Engels Federico (1876) - El papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre - Editorial Progreso Moscú 1980 - Tomo III pp. 33-39.

Engels Federico (1884) - El origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado - Editorial Progreso Moscú 1980 - Tomo III pp. 110-185.

Escobar G. Jenny Patricia, Moreno M. Isabel Cristina y Roldán M. Mauricio (2013) - Talento Humano: el factor clave del Servicio - Universidad de Medellín, Facultad de Administración - Especialización en Gerencia del Servicio - Medellín, Colombia.

Fernández Bravo Carlos Alberto (2011) - Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes – Tecana American University - Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development & Management – Venezuela.

Gálvez Albarracín Edgar Julián y García Pérez de Lema Domingo (2011) - Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia - Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 24 (42): 125-145, enero-junio de 2011.

García Rubiano Mónica, Fernanda Rojas María y Díaz Sofía (2011) - Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá - Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología - vol. 7, No 1, 2011.

García Vargas Ma. de Lourdes E., Roberto Hernández Sampieri, Benito Erasmo Vargas Álvarez y Héctor Cuevas Vargas (2012) - Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia - Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya (diciembre 2012), Vol. 2, 9-29.

Gómez Blanco Camila Marcela y Mendoza Mercado Lucy Katherine (2013) - Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. - Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas – Cartagena, Colombia.

Gutiérrez Fierro Melissa (2013) - La Cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva - Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Postgrado Alta Gerencia - Bogotá, 2013.

Hellriegel Don y Slocum John W. Jr. (2009) – Comportamiento Organizacional – CENGASE Learning – Doceava Edición – Impreso en México.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio María del Pilar (2010) – Metodología de la Investigación Científica – McGraw – Hill Educación – Quinta Edición – Impreso en Empresa Editora El Comercio SA – Lima, Perú.

Hidalgo Carranza Mabel (2007) - Gestión por Competencias para la Administración del Talento Humano en Petroproducción - Instituto de Altos Estudios Nacionales – Octubre 2007 – Quito, Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2002) – Guía para la aplicación del Análisis Multivariado a las encuestas de hogares – Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales – Impreso en Jesús María – Lima, Perú.

Luna Correa José Enrique (2012) - Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato – Universidad de Celaya – México.

Marcillo Merino Norma Gertrudis (2014) - Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí - Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Postgrado, Sección de Postgrado de Ciencias Económicas – Trujillo, Perú.

Martín Sierra Celia (2011) - Gestión de Recursos Humanos y Retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas - Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados – España.

Maya Herrejón Candelario Ernesto (2008) – Gestión por Competencias. Una perspectiva para la Evaluación e Implantación en la Dirección Educativa Media Superior y Superior en Michoacán – Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo – Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas – División de Estudio de Posgrado – Octubre 2008 – Morelia, México.

Mejía Trejo Juan (2017). Las Ciencias Administrativas y el Análisis Multivariante. Tomo II. Las Técnicas Independientes. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Impreso en México. Zapopan, Jalisco, México.

Meneses Gonçalves Carlos Alberto (2011) - La Cultura Organizacional y las Competencias de Gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en madeira (Portugal) - Universidad de Cádiz, Facultad de Ciencias del Trabajo.

Montaña Rey Angie Paola y German Alonso Torres Reyes (2015) - Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa Sector Financiero - Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, Facultad de Administración, Universidad del Rosario - Bogotá D.C., enero de 2015.

Narvárez Negrete Cristina Alejandra (2011) - Modelo de Perfiles por Competencias (MPC) para la Empresa Aglomerados COTOPAXI S.A. (ACOSA) - Universidad Politécnica Salesiana - Administración de Empresas – Quito, Ecuador.

Ñaupas Paitán Humberto, Mejía Mejía Elías, Novoa Ramírez Eliana y Villagómez Paucar Alberto (2014) – Metodología de la Investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis – Ediciones de la U - Cuarta Edición – Bogotá, Colombia.

Pérez Velasco Víctor Manuel (1993) - Cultura Organizacional y Valores Profesionales – Departamento de Psicología Diferencia y Psicología del Trabajo – Universidad Complutense - Diciembre de 1993 – Madrid España.

Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2009) – Comportamiento Organizacional – Pearson Educación – Décimo Tercera Edición – Impreso en México.

Rodríguez Castellanos Carlos Roberto y Romo Rojas Laura (2013) - Relación entre Cultura y Valores Organizacionales - Conciencia Tecnológica, núm. 45, enero-junio, 2013, pp. 12-17 - Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.

Royo Morón Carlos (2005) - Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria - Universidad de Barcelona - Facultad de Psicología - Departamento de Psicología Social – Octubre 2005 – España.

Rueda Barrios Gladys Elena (2012) - Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia – Universidad Politécnica de Valencia – Departamento de Organización de Empresas – Valencia, España.

Terán-Cázares María Mayela, Partida-Puente Abel, Blanco-Jiménez Mónica y Rodríguez-Garza Blanca Nelly (2016) - La cultura organizacional como influencia en la generación de comportamientos de ciudadanía organizacional: estudio de los laboratoristas de una Universidad Pública en la zona norte – Universidad Autónoma de Nuevo León – Revista Vincula Téctica R2, 3556-3571.

Tito Huamaní Pedro Leonardo (2012) - Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana -

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-grado – Lima, Perú.

Uribe Méndez Ismael (2003) – Aplicación de Cultura Organizacional y Cultura de Calidad en la Preparatoria N° 23 – Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica – División de Estudio de Posgrado – Junio 2003 – México.

Urquiza Echavarren Alfonso (2009) - Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones - Universidad de Alcalá - Departamento de Ciencias de la Computación – Área de Lenguajes y Sistemas Informáticos - Marzo 2009 – Alcalá de Henares, España.

Valderrama Mendoza Santiago (2015) – Pasos para elaborar proyecto de Investigación Científica Cuantitativa, Cualitativa y Mixta – Editorial San Marcos EIRL – Quinta Reimpresión – Lima, Perú.

Vargas Irure René Jesús (2011) - *Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno* - Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. V.II. N° 2 dic. 2011.

Velasco Cepeda Raquel Ivonne (2015) - Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una maquiladora de exportación - Instituto Tecnológico de Sonora – Impreso en México.

Wilhelm Dilthey (1883) - *Crítica de la Razón Histórica* - Edición Península – Primera Edición setiembre de 1986 – impreso en Barcelona - España.

Wilhelm Dilthey (1910) – *El Mundo Histórico* – Fondo de Cultura Económica - México.

## **NORMAS LEGALES.**

Ley N° 25607 (19/07/1995). Disuelve el Instituto Nacional de Administración Pública.

Ley N° 27658 (29/01/2002). Declaran al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias con la finalidad de mejorar la gestión pública.

Acuerdo Nacional (22/07/2002). Se acuerda 29 Políticas de Estado como base para la transición y consolidación de la democracia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro.

Decreto Legislativo N° 1023 (21/06/2008). Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ente rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Administración Pública.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (09/01/2013). Se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Ley N° 30057 (04/07/2013). Ley del Servicio Civil que establece un régimen único para los servidores que prestan servicios en las entidades públicas del Estado.

Ley N° 30073 (09/08/2013). Delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud.

RPE N° 238-2014-SERVIR-PE (10/11/2014). Aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que formaliza la gestión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.

RPE N° 093-2016-SERVIR-PE (27/06/2016). Formaliza la aprobación del Diccionario de Competencias para las instituciones de la Administración Pública

## **ANEXOS**

Anexo 01: Matriz de Coherencia Interna

Anexo 02: Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov.

Anexo 03: Consistencia Interna Resumen.

Anexo 04: Correlación de las variables CO\_GC.

Anexo 05: Contrastación de la Hipótesis - Resumen General.

Anexo 06: Prueba de KMO y Bartlett - Resumen.

Anexo 07: Análisis de la Matriz de Comunalidad - Resumen.

Anexo 08: Matriz de la Varianza Total Explicada - Resumen.

Anexo 09: Matriz de Componente Rotado - Cultura Organizacional.

Anexo 10: Matriz de Componente Rotado - Gestión por Competencias.



**ANEXO 01: MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA**

**TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE SALUD - 2017**

<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>		<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		METODO INVESTIGACIÓN: Investigación Aplicada.
¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	La Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	Cultura Organizacional	Mobiliario, Equipo y Tecnología	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Observacional, Retrospectivo, Transversal y Analítico.
				Patrones de Comportamiento	
				Valores y Creencias	NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Explicativo y no experimental.
				Suposiciones Básicas	
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIA</b>		<b>DISEÑO INVESTIGACIÓN:</b>
¿De qué manera el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la influencia del mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	El mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	Gestión por Competencias	Orientación al Cambio.	Validación del instrumento orientado a identificar, definir y medir el constructo. <b>M1 : O<sub>x1</sub> → O<sub>y1</sub></b>
¿De que manera los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la influencia de los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	Los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.		Orientación a Resultados	TECNICA: Encuesta y fuentes documentales. INSTRUMENTO: cuestionario estructurado con escala tipo likert y Software SPSS 22.
¿De qué manera los valores y creencias de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la influencia de los valores y creencias de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	Los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.		Vocación de Servicios.	POBLACIÓN: 130 servidores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
¿De qué manera las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la influencia de las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.	Las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.		Trabajo en Equipo	MUESTRA: 97 servidores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

## ANEXO 02: PRUEBA DE KOLMOGOROV - SMIRNOV DE LAS VARIABLES

		CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	SUMA TOTAL CO_GC
N		97	97	97
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	66.96	77.81	144.77
	Desviación estándar	8.635	10.630	16.148
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.070	.158	.087
	Positivo	.067	.095	.070
	Negativo	-.070	-.158	-.087
Estadístico de prueba		.070	.158	.087
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,000 <sup>c</sup>	,066 <sup>c</sup>

**1.** Aplicando la prueba de Kolmogorov - Smirnov para analizar la distribución de los datos de la Cultura Organizacional, se obtuvo un valor de **0.200** lo que indicaba que no era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, **tenía una distribución normal**.

**2.** De igual manera, para analizar la distribución de los datos de la Gestión por Competencias se obtuvo un valor de **0.000** lo que indica que era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, **no tenía una distribución normal**.

**3.** En cambio, el análisis de los datos tanto de la Cultura Organizacional como de la Gestión por Competencias se obtuvo un valor de **0.066** lo que indica que su distribución no era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, **tenía una distribución normal**.

**ANEXO 03: CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN - RESUMEN.**

VALORES	RESUMEN CO - GC		CULTURA ORGANIZACIONAL		GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
VALOR GENERAL	0.931	40	0.861	20	0.956	20
VALOR MAYOR	0.935	40	0.865	20	0.957	20
VALOR MENOR	0.928	40	0.847	20	0.952	20

**INTERPRETACION:** Aplicado el Alfa de Cronbach salieron los valores de **0.931** para el resumen general de las dos variables de estudios; de **0.861** para la variable Cultura Organizacional; y de **0.956** para la variable Gestión por Competencias; lo que indicaba que la consistencia interna del instrumento de medición era **Alta**.

**ANEXO 04: CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES**

			CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTION POR COMPETENCIA
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	<b>,402**</b>
		Sig. (unilateral)		.000
		N	97	97
	GESTION POR COMPETENCIA	Coefficiente de correlación	<b>,402**</b>	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	
		N	97	97

**INTERPRETACIÓN:** Aplicado el Rho de Spearman salió un valor de **0.402** lo que indicaba que la correlación de las variables era **moderada**.

**ANEXO 05: CONTRASTACION DE HIPOTESIS - RESUMEN GENERAL**

		BOOTSTRAP	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	ORIENTACION A RESULTADOS	VOCACION DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS			HA	HB	HC	HD	HE	
Rho de Spearman	MOBILIARIO EQUIPO TECNOLOGÍA (HB)	Coefficiente de correlación	1.000		.103	.080	.160	-.159
		Sig. (unilateral)			.159	.217	.059	.060
		N	97		97	97	97	97
	PATRONES DE COMPORTAMIENTO (HC)	Coefficiente de correlación	1.000		.338**	.223*	.055	.296**
		Sig. (unilateral)			.000	.014	.296	.002
		N	97		97	97	97	97
	VALORES Y CREENCIAS (HD)	Coefficiente de correlación	1.000		.390**	.319**	.412**	.242**
		Sig. (unilateral)			.000	.001	.000	.009
		N	97		97	97	97	97
	SUPOSICIONES BASICAS (HE)	Coefficiente de correlación	1.000		.334**	.172*	-.054	.356**
		Sig. (unilateral)			.000	.046	.301	.000
		N	97		97	97	97	97
	CULTURA ORGANIZACIONAL (HA)	Coefficiente de correlación	1.000	.402**				
		Sig. (unilateral)		.000				
		N	97	97				

**INTERPRETACIÓN:** Se evaluó la percepción de los servidores sobre la Cultura Organizacional y la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos teniendo en cuenta la sig. (unilateral) sobre un bootstrap de 1000. De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la Hipótesis Nula (**H0**) si su valor esta **por debajo de 0.05**; pero se acepta la Hipótesis Nula (**H0**) si su valor esta **por encima de 0.05**. Se acepta la Hipótesis Alterna (**H1**) si su valor esta **por debajo de 0.05**; y se rechaza la Hipótesis Alterna (**H1**) si su valor esta **por encima de 0.05**.

**ANEXO 06: PRUEBA DE KMO Y BARTLETT**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		RESUMEN TOTAL CO_GC	CULTURA ORGANIZACIONAL	CGESTIÓN POR COMPETENCIA
		0.772	0.746	0.897
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi- cuadrado	3900.089	1547.027	1951.502
	gl	780.000	190.000	190.000
	Sig.	0.000	0.000	0.000

**INTERPRETACIÓN:** Se confirma que el valor calculado del KMO del Análisis Factorial Confirmatorio de la variable Cultura Organizacional fue **0.746**; de la variable Gestión por Competencias fue **0.897**; y de ambas variables fueron de **0.772**. Esto indica que **la adecuación del muestreo alcanzó un nivel bueno**; y, por lo tanto, **se evidencia que el modelo factorial empleado es efectivo**.

**INTERPRETACIÓN:** se confirma que la prueba de Esfericidad de Bartlett del Análisis Factorial Confirmatorio, por ser la significancia igual a **0.00** inferior al valor de **0.05** se rechaza la Hipótesis nula (**H0**) y se acepta la Hipótesis Alterna (**H1**). En consecuencia, se concluye que es poco probable que la matriz de correlación de las variables en estudio sean una matriz de identidad. Por tanto, se evidencia que **el coeficiente de correlación es estadísticamente significativo**, en la medida que su valor ha sido inferior a **0.05**.

## ANEXO 07: COMUNALIDADES - RESUMEN

ETAPAS	RESUMEN CO - GC		CULTURA ORGANIZACIONAL		GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	INICIAL	EXTRACCIÓN	INICIAL	EXTRACCIÓN	INICIAL	EXTRACCIÓN
VALOR MÁXIMO	1.000	0.908	1.000	0.841	1.000	0.908
VALOR MÍNIMO	1.000	0.562	1.000	0.516	1.000	0.562

**INTERPRETACIÓN:** Dado que todos los parámetros presentan valores mayores a **0.4** se concluye que **todos los parámetros son importantes para la explicación del problema y reunidos en componentes**. En la variable cultura organizacional el valor máximo fue de **0.841** que significa que el **84 %** de la variabilidad es explicada por los cuatro factores; mientras que el valor mínimo fue de **0.516** que significa que el **51 %** de la variabilidad es explicada por los cuatro factores. En la variable gestión por competencias el valor máximo fue de **0.908** que significa que el **90 %** de la variabilidad es explicada por los tres factores; mientras que el valor mínimo fue de **0.562** que significa que el **56 %** de la variabilidad es explicada por los tres factores. En el resumen de la CO - GC el valor máximo fue de **0.908** que significa que el **90 %** de la variabilidad es explicada por los siete factores; mientras que el valor mínimo fue de **0.562** que significa que el **56 %** de la variabilidad es explicada por los siete factores.

**ANEXO 08: VARIANZA TOTAL EXPLICADA - RESUMEN**

COMPONENTES	RESUMEN CO_GC			CULTURA ORGANIZACIONAL			GESTION POR COMEPTENCIA		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.802	22.004	22.004	4.002	20.009	20.009	5.670	28.350	28.350
2	4.112	10.281	32.285	3.886	19.429	39.438	5.542	27.710	56.060
3	4.035	10.087	42.372	3.466	17.329	56.767	3.575	17.875	73.935
4	3.600	9.000	51.372	3.166	15.828	72.596			
5	3.294	8.234	59.606						
6	3.219	8.047	67.654						
7	3.065	7.663	75.317						

**INTERPRETACIÓN 1:** Se evidencia que los siete primeros factores de la **Cultura Organizacional y Gestión por Competencias** cumplen con las especificaciones y explican el **75.317 %** del comportamiento de la varianza total explicada. El **24.683 %** del comportamiento de la varianza total es explicada por factores ajenos a la investigación.

**INTERPRETACIÓN 2:** Se evidencia que los cuatro primeros factores de la **Cultura Organizacional** cumplen con las especificaciones y explican el **72.596 %** del comportamiento de la varianza total explicada. El **27.404 %** del comportamiento de la varianza total es explicada por factores ajenos a la investigación.

**INTERPRETACIÓN 3:** Se evidencia que los tres primeros factores de la **Gestión por Competencia** cumplen con las especificaciones y explican el **73.935 %** del comportamiento de la varianza total explicada. El **26.065 %** del comportamiento de la varianza total es explicada por factores ajenos a la investigación.



**ANEXO 09: MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	ÍTEMS	Componente				DIMENSIÓN
		1	2	3	4	
X02	Calidad del material que usa en el trabajo.	.839			-.156	MOBILIARIO, EQUIPO Y TECNOLOGÍA
X01	Calidad del mobiliario que usa en el trabajo.	.807	.234		-.124	
X04	Calidad de la automatización del proceso de trabajo.	.785	.138			
X03	Calidad de la tecnología del equipo en el trabajo.	.784		.236	-.104	
X05	Calidad de la digitalización del flujo de información.	.761	.184			
X12	Comprensión de las estrategias de recursos humanos.		.863		.194	VALORES Y CREENCIAS
X14	Comprensión de la visión de recursos humanos.	.261	.847		.138	
X13	Comprensión de la misión de recursos humanos.	.210	.838	.162	.143	
X11	Comprensión de los objetivos de recursos humanos.		.836	.125	.211	
X15	Comprensión de los valores de recursos humanos.	.244	.805	.125		
X08	La coordinación de recursos humanos está regulado.			.900	.171	PATRONES DE COMPORTAMIENTO
X07	Las funciones de recursos humanos están regulados.	-.125	.125	.880	.121	
X09	La autoridad de recurso humano está regulado.		.104	.863	.288	
X10	La estructura orgánica de recurso humanos está regulado.	.401	.180	.736	.222	
X06	Los procesos de recursos humanos están regulados.	.485	.240	.603		
X18	Expectativa sobre el progreso en la carrera administrativa.	-.323	.115		.842	SUPOSICIONES BÁSICAS
X19	Expectativa sobre la realización profesional.		.161		.820	
X16	Expectativa sobre el incremento del sueldo.	-.157		.194	.781	
X20	Expectativa sobre su indentificación con recursos humanos.		.222	.181	.658	
X17	Expectativa sobre el desarrollo del talento.	.331	.214	.121	.616	

**INTERPRETACIÓN:** El proceso de cambio de la Cultura Organizacional debe tener en cuenta el grado de dificultad de las dimensiones; siguiendo la ruta del mas simple a lo mas complejo: **1º** Cambiar los mobiliarios, los equipos y la tecnología. **2º** Cambiar los valores y creencias de las personas. **3º** Cambiar los patrones de comportamientos de las personas. Finalmente, **4º** Cambiar las suposiciones básicas de las personas.

**MATRIZ 10: MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Nº	ÍTEMS	COMPONENTE			DIMENSIÓN
		1	2	3	
Y12	Trata cordialmente al usuario de recurso humano.	.894	.275	.125	VOCACIÓN DE SERVICIO
Y13	Comprende el requerimiento del usuario de recurso humano.	.884	.233	.101	
Y11	Sabe escuchar el reclamo del usuario de recurso humano.	.853	.238	.203	
Y15	Brinda un servicio oportuno al usuario de recurso humano.	.823	.316	.187	
Y14	Valora necesidad del servicio del usuario de recurso humano.	.802	.408	.152	
Y06	Brinda un servicio de calidad al usuario.	.746	.320	.271	
Y07	Cumple su trabajo dentro del plazo establecido.	.615	.458	.341	
Y18	Comparte información para concluir el trabajo del equipo.	.249	.864	.150	TRABAJO EN EQUIPO
Y19	Coordina esfuerzo para lograr objetivos del equipo de trabajo.	.294	.857	.148	
Y20	Integra las tareas para concluir el trabajo del equipo.	.301	.821	.178	
Y16	Promueve relaciones de cooperación en el equipo de trabajo.	.260	.763	.199	
Y17	Promueve relaciones de confianza en el equipo de trabajo.	.217	.754	.295	
Y09	Emplea racionalmente el recurso asignado en el trabajo.	.380	.686	.282	
Y10	Su tarea contribuye al resultado del trabajo del equipo.	.448	.628	.310	
Y08	Orienta su trabajo al logro de los objetivos.	.451	.583	.316	ORIENTACIÓN AL CAMBIO
Y02	Recurso humano responde al cambio del ambiente interno.		.121	.832	
Y01	Recurso humano responde al cambio del ambiente externo.		.150	.822	
Y03	Recurso humanos aprovecha la oportunidad del ambiente.	.273	.196	.733	
Y04	Recurso humano transforma la debilidad en fortaleza.	.263	.264	.682	
Y05	Recurso humano orienta su trabajo al logro del cambio.	.231	.349	.641	

**INTERPRETACIÓN:** En el ingreso y selección de personas a la administración pública según el modelo de Gestión por Competencias se debe priorizar teniendo en cuenta el grado de importancia de las competencias transversales: **1º** Vocación de Servicios. **2º** Trabajo en Equipo. **3º** Orientación al Cambio.