

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

PRESENTADO POR:

LUZ ANGÉLICA MARTINA ARRIOLA TORRES

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

2016

DEDICATORIAS:

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado fortaleza, capacidad y salud para culminar mis estudios de maestría.

A mis amados hijos, por ser el más hermoso regalo que la vida me dio, por ser mi impulso, mi motivación para seguir adelante, porque sin su apoyo y aliento no hubiera podido conseguir este objetivo.

A mí adorada madre, por su amor sin límites, por su invaluable apoyo, por ser mi eterna amiga y por estar siempre para mí.

A mí querido padre que es mi angelito, que me cuida y protege desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS:

A mis queridos padres, Antonio y Luz, porque su amor infinito y su inmejorable ejemplo hicieron de mí una persona con valores y que no se rinde.

A mis adorados hijos Christian y Milagros por su amor, por su paciencia, por su lucha, por su fortaleza, por su constancia y por su motivación permanente. Por convertirse en mis grandes maestros.

A mis profesores de mi querida Escuela, porque con el conocimiento impartido en este tiempo y con sus anécdotas y experiencia ampliaron mis horizontes y mis conocimientos

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	12
1.3 Investigaciones	44
1.4 Marco conceptual	50
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	69
2.1. Planteamiento del problema	69
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	69
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	72
2.1.3 Definición del problema	77
2.1.3.1 Problema General	77
2.1.3.2 Problemas Específicos	77
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	78
2.2.1 Finalidad	78
2.2.2 Objetivos: General y específicos	79
2.2.2.1 Objetivo General	79
2.2.2.2 Objetivos Específicos	79
2.2.3 Delimitación del estudio	79

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	80
2.3 Hipótesis y variables	81
2.3.1 Supuestos teóricos	81
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	87
2.3.2.1 Hipótesis Principal	87
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	87
2.3.3 Las variables e indicadores	88
Capítulo III: Método, técnica e instrumentos	89
3.1 Población y muestra	89
3.1.1 Población	89
3.1.2 Muestra	89
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	89
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	90
3.4 Procesamiento de datos.	90
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	92
4.1 Presentación de resultados.	92
4.2 Contrastación de Hipótesis	116
4.3 Discusión de resultados	120
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	130
5.1 Conclusiones	130
5.2 Recomendaciones	131
BIBLIOGRAFÍA	134

ANEXOS	138
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	138
Anexo N° 2. – Validación del instrumento	142
Anexo N° 3. - Matriz de coherencia interna	145
Anexo N° 4. – Acta de sustentación de tesis	146

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el explicativo y el nivel aplicativo.

La población estuvo conformada por 340 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La muestra que se determinó fue de 180 colaboradores, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 36 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la aplicación de un sistema de evaluación por competencias influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Palabras Claves: Evaluación por competencias, Gestión Administrativa.

ABSTRACT

This research aimed to determine the influence of the implementation of a competency evaluation system in the administration of workers at the University Inca Garcia's de la Vega.

Regarding the methodological aspects of work, the kind of research was descriptive and applied level.

The population consisted of 340 workers in administrative areas of the University Inca Garcilaso de la Vega. The sample was determined was 180 employees, to which we applied the instrument consisted of 36 questions, using Likert scale with multiple choice alternatives.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed using the statistical test known as Spearman's rank correlation coefficient, because the variables are qualitative study.

Finally, it was determined that the application of a system of competency assessment positively influences the administrative management of workers at the University Inca Garcilaso de la Vega.

Keywords: Competency Evaluation, Administrative Management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes, que propicien una mejor gestión empresarial, de esta manera la evaluación por competencias, no sólo aplica para el aprendizaje de los alumnos, sino también para determinar el nivel de preparación y perfil del trabajador, en esta oportunidad el trabajador administrativo de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

La investigación, pretende determinar la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio. En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Las nuevas tendencias impuestas por este mundo globalizado exigen que las empresas sean flexibles para poder adecuarse a los constantes cambios y retos que plantean los escenarios del ámbito nacional como los del contexto mundial. La competitividad y la globalización son dos elementos de gran influencia en el panorama empresarial, en este contexto el recurso humano se ha constituido como estratégico para el desarrollo de las empresas y las instituciones.

Los criterios tradicionales usados en las áreas de recursos humanos para los procesos de selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal han sido superados por los grandes avances tecnológicos y las nuevas formas de organización productiva, que a la fecha demandan de otros perfiles ocupacionales. Razón por la cual gran cantidad de puestos que han dejado de existir en las empresas.

La calificación o nivel educativo requerido para obtener un puesto tradicionalmente era diferente y servía para todo el tiempo; ahora, la actualización permanente es una necesidad viva.

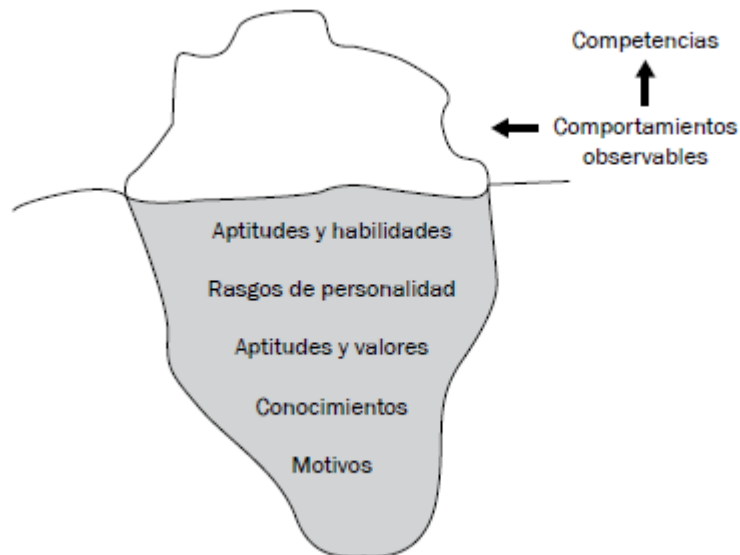
Ya no se considera como mejor empleado o trabajador al que tiene más años trabajando para la empresa u organización, sino a quien toma más iniciativas, identifica y resuelve problemas con mayor celeridad, comprende e internaliza la visión de la organización y se alinea con ella en sus comportamientos. En otras palabras: el mejor empleado es quien tiene más competencias.

La gestión por competencias es una forma de identificar y gestionar el valor que aportan los colaboradores desde su puesto a los resultados esperados por su organización. Es así que la descripción de puestos, bajo esta concepción, no debe ser tan rígida sino que debe consentir la flexibilidad y la polivalencia funcional que responda a la constante necesidad de prever los cambios y adaptarse a los mismos tal como lo exigen las organizaciones competitivas.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado en los años 70 como resultado de las investigaciones de David Mc Clelland, las mismas que se enfocaron en identificar aquellas variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Mc Clelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una línea similar, Boyatzis (1982) se propuso identificar factores subyacentes en los individuos asociados con su desempeño, llegando a la conclusión de que los comportamientos observables –competencias- tienen un referente directo con los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivación que tienen los individuos. Con el modelo del iceberg Spencer (1993) definió que las competencias son comportamientos observables.



Santiago Pereda (Madrid, 2004) siguiendo a Boyatzis define a la competencia como “conjunto de comportamientos observables que está causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Ibarra (México, 2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Según los enfoques reseñados, puede notarse que la atención está centrada más en la persona que desempeña unas labores que en las labores mismas: actitud de servicio, iniciativa, responsabilidad son elementos que subyacen en la raíz y que merecen ser cultivados si se quiere lograr buenos resultados a largo plazo.

De acuerdo a todo lo referido en líneas anteriores se puede inferir que las organizaciones crecen solo si las personas que las componen crecen; por lo tanto, es fundamental que las instituciones ayuden a crecer a sus colaboradores personal como profesionalmente.

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega es una institución que va en crecimiento, posee procesos de selección de personal, programas de capacitación, pero enfrenta la problemática de falta de incentivos que promuevan la productividad y el desempeño laboral del personal, así como la falta de desarrollo profesional del recurso humano, es decir que no todos los colaboradores administrativos han contado con la oportunidad de prepararse académicamente.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión administrativa

Chiavenato (2004) sostiene que la gestión administrativa es el Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La gestión administrativa es una dimensión inherente a la organización universitaria que apoya, interactúa y centra su quehacer en el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales. Para el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, generando ventajas competitivas, diferenciando nuestros servicios y de esta forma dar valor agregado a nuestra gestión. Para ello, la estructura orgánica debe adecuarse para una óptima operación, liviana para ser viable en el largo plazo, en alineación con las estrategias, con sistemas de comunicación efectivos y flexibles para adaptarse a los nuevos modelos educativos.

La teoría clásica de la administración desarrollada por el francés Henri Fayol (1916) se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente. Cuando esta teoría se desarrolló estaba en boga la teoría de la administración científica formulada por Taylor, en los Estados Unidos, y que se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada (es decir, el cargo o función).

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica, por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para esclarecer lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.

2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar nuevos y mejores medios para desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (dptos.)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que desarrollen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los sistemas de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

La gestión de los Recursos Humanos

Francisco Javier Quintanilla (Prentice-Hall, 2011) en Retos de la dirección de personas desde a la alta dirección, afirma que la gestión de los recursos

humanos es considerada por los tratadistas (Ulrich, 1986, Wright y McMahan, 1992), como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1998).

Una perspectiva tradicional de trabajo para el estudio de la problemática en la gestión de los Recursos Humanos es la iniciada por Miles y Snow (1984), quienes con su análisis de la adaptación de esta gestión a las estrategias organizativas, contraponen el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano; o también los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno, tal y como lo plantearon Gómez Mejía, Balkin y Candy (1998) al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa. En definitiva, se trata de medir el grado de adecuación de las estrategias de recursos humanos al conjunto de las estrategias corporativas de los grupos empresariales.

Otro enfoque de estudio ha sido el de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). La literatura estratégica reconoce la dificultad para considerar como un verdadero recurso empresarial el factor humano y ello a causa de la no estricta propiedad empresarial de aspectos claves, tales como sus conocimientos o la aplicación de sus habilidades en la empresa (Ordiz Fuentes y Avella Camarero, 2002). En este sentido la dirección de recursos humanos deberá tratar de elaborar y poner en marcha estrategias de personal que integren a los colaboradores de las compañías con un comportamiento armónico y convergente al uso eficaz del resto de los recursos empresariales.

La colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que, según Ulrich (1998), conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa.

Se puede añadir en este punto las conexiones de este planteamiento con el relativo al papel que juega la llamada cultura empresarial de la organización

(Pümpin y García Echevarría, 1998) como mecanismo estratégico para favorecer el compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio, así como favorecer los menores costos de coordinación interna empresarial.

En los últimos tiempos la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos ha estado interesada en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración del recurso humano como un potencial competitivo de la empresa (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Superando los planteamientos convencionales basados en sistemas de "administración de personal" o en el "estudio de los puestos de trabajo" para entrar en el valor del "conocimiento y de las competencias" (Prietula y Simon, 1989) que caracterizan a los recursos humanos.

Las inversiones en "capital humano" (Jones y Wright, 1992; Ulrich, 1998) a medio plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en su imitación en el mercado. Wright y McMahan, (1992) a modo de ejemplo, también apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades en las condiciones impuestas por Barney (1991), indican que la empresa puede obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas en los recursos humanos si estos añaden valor en los procesos de trabajo - creatividad, esfuerzo, etc.; algunas de las habilidades personales son singulares en cada individuo y la combinación de capital humano e inversión es difícil de imitar por los competidores.

Bailey, (1993) y Huselid, (1995), reconocen que el "potencial" de los empleados está "frecuentemente infrautilizado " por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en los procesos. Bailey, añade a esta circunstancia que ciertas modalidades de gestión en el área de recursos humanos, favorecen

el compromiso de las personas al controlar el rendimiento de su trabajo; ello es especialmente importante en las empresas de servicios o en ciertas áreas organizativas, donde los grados de libertad en el trabajo del empleado son mayores.

Ámbito y prácticas de gestión de recursos humanos

Las modalidades de la gestión de personal aplicadas a la práctica de la dirección empresarial competitiva han sido reconocidas y analizadas por Huselid, 1995; Colbert, 2004, aun planteándose con la premisa de que estas prácticas universales solo pueden alcanzar un alto valor si están alineadas con las estrategias del negocio.

Reconocidos trabajos en el ámbito del estudio de la dirección de recursos humanos (como los de: Marr y García Echevarría, 1984, De Cenzo y Robbins, 1994 y Claver Cortés et al., 1996 ilustran con sus ejemplos y visión empírica este tema) han analizado la evolución del contenido organizativo y las responsabilidades incluidas en la función especializada de la Dirección de Recursos Humanos en la Empresa. En ese sentido la literatura de los autores recientemente mencionados incluye diversas áreas que bajo la perspectiva estratégica se han sintetizado en ocho grupos: responsabilidades del contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de compensaciones, reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, regulación laboral, gestiones para la salida de personal en la empresa y sistemas de información y control.

Por otra parte y para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en cada área de gestión, son necesarias herramientas específicas de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo del capital humano en la empresa: la selección de personal con métodos y criterios "ad hoc", su formación, un sistema de compensaciones e incentivos, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en las competencias individuales, etc., mejorarán la productividad y consecuentemente el rendimiento de la empresa (Heskett, J.L. et al., 1994).

Si bien es cierto que no hay criterios unánimes sobre el particular, ciertas modalidades de gestión de personal, cuyo fin principal es buscar una mayor efectividad en el alineamiento estratégico antes mencionado, se han denominado de alto rendimiento (estratégico, para Huselid et al, 1997) a diferencia de aquellas otras prácticas o técnicas aplicadas en la empresa tan solo como una necesidad de dotar a las compañías de la necesaria plantilla de personal. (Delaney, Lewin, y Ichmiowski, C; 1989; Pfeffer, J., 1994 y 1998 b; U.S. Department of Labour, 1993)

Estas prácticas enmarcadas en un modelo de dirección estratégica de recursos humanos, representan un avance en la gestión de personal, incluyendo herramientas tales como la planificación de personal, la selección de personal por competencias, la formación y el desarrollo de personal, etc.

Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial

Las referencias investigadoras acerca de la vinculación entre prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento de la empresa son numerosos y desde varios ejes, (Simon y Akhton, 2003):

Con planteamientos universalistas, que han encontrado asociaciones generales entre un nivel más "sofisticado" de algunas prácticas de gestión y el rendimiento empresarial (Arthur, 1994; Huselid, 1995, MacDuffie, 1995, entre otros). Así podríamos citar los resultados encontrados en 1993 por un conocido estudio del USA Department of Labour realizado partiendo de una encuesta enviada a 700 compañías industriales (años 1986-91) y que encontró relaciones de causa-efecto entre las prácticas de gestión consideradas innovativas y un alto nivel de retorno financiero del capital de dichas compañías. Dentro de esta orientación podemos añadir el trabajo ya mencionado de Huselid (1995) que con otras 1000 empresas encontró similares relaciones positivas con la productividad y otras medidas de rentabilidad financiera.

Youndt, Snell, Dean y Lepak en 1996, estudiaron la relación entre las prácticas de gestión en recursos humanos y el rendimiento financiero de la empresa a través de tres adaptaciones estratégicas: costo, calidad e innovación.

Siguiendo a Sheppeck y Militello (2000), las prácticas de mediciones sobre el rendimiento individual y organizativo deben permitir: contratar empleados con superiores habilidades y competencias, aumentar la motivación hacia la consecución de resultados e integrar el personal, aumentando su rendimiento y productividad. Con estas categorías pueden integrarse distintos niveles de control de gestión en el cuadro de mando de la gestión de personal.

El rendimiento empresarial puede ser estudiado con otras diversas medidas económicas y con otras relaciones existentes respecto a algunas herramientas de gestión, en concreto: McEvoy y Cascio (1985) demuestran en su experiencia como el "enriquecimiento de tareas" de los empleados es efectivo para mejorar los resultados. Productividad y calidad son otras referencias con demostrada relación con algunas prácticas de gestión (Bartel, 1994). Las inversiones en herramientas de recursos humanos mejoran la rentabilidad financiera según los trabajos de Cascio (1991) y Flamholtz (1985). Finalmente, la práctica de gestión también se ha vinculado con los factores del contexto inmediato a la empresa (Ordiz Fuentes, 2002) tales como tamaño o edad de la entidad, su estrategia, el sector de actividad, la cultura empresarial o el entorno; los resultados de los estudios consultados confirman la relación entre el estilo y la cultura directiva con las mejores prácticas de recursos humanos así como la vinculación con el grado de competencia.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no sólo aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general de la empresa. Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación de desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar información, al mismo tiempo que permite reconocer los trabajadores sobresalientes. Según Castillo Aponte, (1993) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los

reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para otorgar aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu de grupo.

Llevar a cabo un proceso adecuado de evaluación de desempeño exige objetividad para poder fortalecer las relaciones laborales y evitar así la generación de conflictos al interior de la empresa. Se puede decir entonces, que evaluar el desempeño de los trabajadores es un método de control que permite medir y calificar el rendimiento del empleado, dar información al empleado acerca de lo que espera de la empresa de él, ver como este percibe a la institución y en qué lugar se encuentra dentro de la organización.

1.2.2 Evaluación por competencias

Santiago Aguadelo (Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998), sostiene que en las organizaciones se debe procurar, por estar en función del mejoramiento, realizar una evaluación de competencias dado que juega un papel importante al informarle al trabajador todos los aspectos fuertes y débiles que presenta su comportamiento laboral a fin de que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

La evaluación facilita un mejoramiento del trabajador al ser informado sobre sus fortalezas y debilidades. Este autoconocimiento puede llevarlo a incrementar su responsabilidad laboral, cumpliendo a la vez los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

Este proceso evaluativo suministra información valiosa a funciones de la administración de personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social.

Teniendo en cuenta que el proceso de evaluación de competencias explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los colaboradores, también

apoya los diseños que se elaboren sobre nuevos servicios para los colaboradores y sus familias.

Por lo tanto, es recomendable implementar un programa de evaluación de competencias cuando se deseen alcanzar objetivos como:

- a. Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- b. Fomentar el desarrollo individual del personal.
- c. Incrementar la comunicación entre los subordinados y sus jefes.
- d. Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación de personal.
- e. Promociones por medio de la adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los colaboradores para desempeñar cargos en el ámbito superior.
- f. Transferencias o reubicaciones, cuando por cualquier motivo se requiera transferir a un colaborador de un cargo a otro, este traslado será más efectivo si se hace por sus competencias.
- g. Promocionar a los colaboradores retroalimentación sobre su trabajo.
- h. Potencializar el talento humano, promoviendo el entrenamiento y la Auto- capacitación.
- i. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.
- j. Poder tomar decisiones en cuanto a desvinculaciones llegado el caso, ya que se hará de manera justa si se tiene en cuenta las evaluaciones periódicas realizadas anteriormente.
- k. Lograr y mantener comportamientos adecuados, ya que se promoverá los comportamientos considerados positivos para la empresa.
- l. Identificar las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se les ha dado un entrenamiento apropiado que evite sanciones, pérdida de tiempo y llamadas de atención.

- m. Cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.
- n. Validar los procesos de selección ya que inicialmente al empleado se le exigirá el perfil adecuado para desempeñarse en el cargo.

Principales enfoques de la gestión por competencias

Davidn C. McClelland, analiza la motivación humana porque es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias e indica métodos a través de los cuales puede ser medida. Señala que los tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan en comportamiento humano son: Los logros como motivación (motivación por el logro o “n achievement”), el poder como motivación (altos niveles de “n power”) y la pertenencia como motivación (derivada de la necesidad de estar con otros).

Asimismo, McClelland indica que los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado como el de Juan Carlos Cubeiro (Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. 1998) en esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hoy Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de

cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani los complejos escenarios del mundo laboral requieren: Identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el contexto complejo, Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los trabajadores, Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Spencer y Spencer afirma que son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Martha Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias), indica que lo primero que se deben de definir en un sistema de gestión por competencias son las competencias en sí, las mismas que pueden ser consideradas como las conductas o comportamientos que tienen las personas y que le han impedido ser o que lo han hecho exitoso: Dado que una persona tiene capacidades naturales puede potenciarlas o anularlas por sus conductas o comportamientos. Asimismo considera que ninguna persona es competente para todas las tareas ni está interesado en toda clase de tareas.

Martha Alles señala que cuando se habla de Gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión para “manejar” los

recursos humanos de una organización y alinearlos a la estrategia de negocios. Señala que hay que tener presente que una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y las personas que las poseen.

Miriam Escobar Valencia (Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? – Revista estudios Gerenciales- vol.21 no.96 Cali July/Sept. 2005), determinó en el artículo mencionado un esquema general de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basados en Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas. A continuación, se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la gestión por competencias.

Enfoque anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que

aumentar el rendimiento es una de las «vías universales» para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los años ochenta, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas «requeridas» por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. E. Boyatzis, G. Hamel y C. K. Prahalad.

Enfoque francés

Se centra más en la persona y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de «empleabilidad».

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) y son las que permiten

capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos y por ende la competitividad de las organizaciones. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genérico y otro a las competencias específicas, no obstante, ellos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que su utilización por sí solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante, las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En torno a esto, es importante señalar que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro enfoque, e incluso, aun cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en Recursos Humanos no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Muchos autores señalan que «tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de competencias requeridas». Deberán, por tanto, jugar un papel más proactivo, y agregar valor, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa».

Tipos de Competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por Fletcher, Shirley (Nuevas formas de evaluación y certificación en Competencia laboral – 2007), los enfoques de competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Dicho de otra manera, las competencias genéricas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las competencias específicas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función.

Las competencias genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratécnicas. Esta clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratéctica.

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- Las competencias directivas intratécticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, los autores le agregan unas competencias directivas, según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e intratécnicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de «competencias requeridas », sean de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) tocante a los mandos intermedios, u otras, que según Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por las propias empresas.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, a las cuales nos estaremos refiriendo en los párrafos que siguen.

Beneficios de los Sistemas de evaluación por competencias

Entre los principales beneficios que reporta el modelo de competencias en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, podemos citar:

- Selección
- Requerimientos claros.
- Mayor probabilidad de contratación exitosa.
- Asegura entrevista “sistemática”.

- Ayuda a distinguir competencias “entrenables”.
- Entrenamiento y Desarrollo
- Foco en competencias de mayor impacto sobre efectividad.
- Alineamiento inversión en DRH con estrategia y valores organizacionales.
- Eficiencia de la inversión.
- Proporciona referente para procesos de coaching y retroalimentación.
- Evaluación
- Clara comprensión sobre lo que debe monitorearse y medirse.
- Focaliza y facilita la discusión en torno a la administración y evaluación del desempeño.
- Facilita la obtención de información sobre el desempeño individual.
- Desarrollo
- Clarifica los conocimientos y destrezas requeridos en la nueva posición o rol.
- Provee método para probar cuando el candidato está listo.
- Focaliza planes individuales de entrenamiento en brechas.
- Permite a la organización identificar potenciales directivos.

Técnicas para determinar el perfil de competencias

De acuerdo a la experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo (San José de Costa Rica, 2001) dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las «competencias requeridas» encontramos el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas.

El panel de expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos, etc., en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse no sólo en un determinado puesto sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar, atendiendo a estos factores, cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60% y 40% del total de la muestra, respectivamente). Por otra parte, debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste, existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional, entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias, superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un

modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona- puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

La entrevista focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de treinta años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, por una parte, al determinar cuáles son las «competencias requeridas» por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien su perfeccionamiento.

Evaluación de competencias

Según María Irigoín y Fernando Vargas (Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor/OIT; OPS, 2002), desde hace algunos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros, más que

por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton, en 1996, el cual se conoce como Cuadro de Mando Integral (Balance Score). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se halla una media ponderada para obtener un indicador final, asociado a una retribución variable.

Esto pudiera tener sus ventajas, cuando al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar su capacidad creativa e innovadora.

Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan «variables» nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación «de fin de año». Por lo tanto, suponen un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que, si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

Método de evaluación 360°

Es un sistema que evalúa el desempeño de los trabajadores a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario,

en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se hace una fotografía del desempeño de la persona.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño «difíciles de medir » como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Método del Assesment Center

El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio propio, únicamente para efectuar procesos de evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e *inputs*. La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (con roles asignados o sin ellos), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

El Test de Monster

La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una web de empleos cuyo propósito es «poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados», en lo cual es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

En función del referido propósito, se construye el test de Monster «on line», con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas en la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no sólo en la forma en que son administrados, sino también en la forma

y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eysenck (1973) (EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Cattell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre psicología organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

Es el resultado de la adaptación de «SOSIE» ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa. SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Algunos autores, como Levy Leboyer (1997) también dedican un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los «medios útiles para adquirirlas» y por otra parte, considerar el aspecto «desarrollo», ya que está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias, al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias. Los primeros se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. El autor señala que este tipo de instrumentos se ha utilizado por más de sesenta años, donde han sido controlados una serie de factores como la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, se destaca tres tipos de test:

Test de inteligencia general. Considera que estos tienen un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales supone de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos y en la resolución de problemas y tareas difíciles.

Test de aptitudes. Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y de aptitudes motrices. Señala que sólo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

Test de personalidad. Acorde con el autor, el uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido y no incluya un número de preguntas bastante reducido para evaluar cada

dimensión (establece como mínimo 10 ítems). Refiere que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo.

La recopilación hasta aquí efectuada se ha realizado en base a los enfoques presentados, permitiendo describir inicialmente un conocimiento básico que un modelo de competencia posee, con la intención que en el esquema organizacional se tenga claridad sobre los instrumentos aplicados, su fundamento y su propósito.

Se plantea que existe una gran probabilidad de que las referencias ofrecidas por las distintas personas sean en consecuencia distintas, aunque señala que el historial del individuo es una vía para obtener informaciones adecuadas sobre sus competencias. La temática asociada a las competencias no puede escaparse de la concepción del ser humano en las organizaciones, en todos los casos, los argumentos que estiman que el desarrollo de las competencias tienen como objeto el estudio las personas, y a la vez es el sujeto en el que se sustentan.

Existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de éstas, han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con metodología propia. Los enfoques planteados presentan en mayor o menor medida las consideraciones básicas para desarrollar con éxito el modelo de competencias, con fines claramente identificados. El desarrollo temático puede encontrarse en otras referencias bibliográficas que se escapan a este documento; también hay otros propósitos que avanzan a la recopilación deliberada que en este artículo se han presentado y que por ahora se resume con la intención de relacionar los enfoques de competencias presentados, su aplicación, en relación con la concepción de las personas que permitan su

aplicación, el desarrollo de los métodos de evaluación de las competencias, en relación con los procesos de gestión de las organizaciones asociados al personal, como el reclutamiento de personal, procesos de selección, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo de personal, el plan sucesor, entre otros aspectos. Considero que sin duda todo esto tiene la ventaja de poder aplicar un método u otro, e incluso de combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con toda objetividad.

Puede decirse además que, si por una parte el diagnóstico es un momento muy importante (no sólo porque en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también porque de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo), por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las «competencias requeridas» y segundo, la definición operacional de éstas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible.

No obstante, los métodos y/o instrumentos descritos anteriormente, no agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica nos abren todo un camino de posibilidades, siempre y cuando no perdamos de vista nuestros propósitos, y los recursos a nuestro alcance.

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega y el desarrollo de un sistema de evaluación por competencias.

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega basa su sistema de gestión de recursos humanos en el proceso administrativo privado, limitado a procedimientos básicos de contratación de personal de acuerdo a perfiles mínimos. Desde el año 2004, se decidió suspender la estructura de cargos que existía, y simplificar los puestos, por lo que, en la actualidad, no existe un catálogo de competencias relacionado con puestos específicos y niveles de desempeño. A pesar de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que han obligado a las empresas del Perú a incorporar nuevos procesos de

evaluación en el desempeño laboral y el desarrollo de competencias bajo nuevos estándares. La universidad no cuenta en la actualidad con un sistema de evaluación de competencias validado.

De acuerdo al nuevo slogan de la Universidad “Nuevos Tiempos, Nuevas Tendencias” la gestión de los recursos humanos debería seguir las nuevas tendencias, orientadas a un sistema de gestión por competencias, ya que si este modelo se implementa correctamente, conformaría un sistema de ganar-ganar porque es beneficioso tanto para la institución como para sus empleados. Debiéndose en primer lugar revisar la visión, los objetivos y la misión de la universidad.

La universidad y la gestión universitaria

La institución universitaria es una organización cuya misión central de formación, de generación y de transferencia de conocimientos se despliega a través del desempeño de diversas funciones, con combinaciones variables de investigación, docencia y extensión.

La gestión universitaria puede ser analizada desde tres puntos de vista: el primero es el del proceso administrativo constituido por aspectos de planificación, organización, dirección y control. El segundo punto de vista, introduce una variable que caracteriza a la universidad y es el gobierno. Finalmente, el tercer punto de vista, considera a la gestión universitaria desde la óptica de la gobernabilidad.

Un papel esencial de la gestión universitaria es velar por la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos

actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

El quehacer universitario se caracteriza por la participación de diferentes actores: autoridades, administrativos, docentes, investigadores y estudiantes. Uno de los principales actores, que intervienen directamente en la gestión de las universidades, son los funcionarios y gestores administrativos.

En el caso de aquellas que mantienen un ritmo muy rápido de crecimiento y de expansión (en carreras, en número de estudiantes y docentes, con una rotación muy alta), las dificultades aparecen asociadas a la consolidación, estabilización e integración de lo ya desarrollado, en términos estrictamente académicos, pero también en relación a la adecuación de su esquema de gestión.

En algunos casos el ritmo de desarrollo y crecimiento es diferencial entre disciplinas-unidades y genera fuertes desequilibrios internos. En otros casos, si bien hay una fuerte integración institucional, esta aparece consolidada sobre proyectos institucionales previos, como instituciones terciarias, que requieren su fortalecimiento como proyecto universitario para reorientar su gestión.

La gestión de las instituciones universitarias y educativas en general, como ámbito de estudio tiene una constitución conceptual reciente y un desarrollo relativamente escaso. Puede señalarse 'un fuerte déficit en materia de modelos alternativos de gestión, ya que ésta se constituye en uno de los aspectos menos tratados desde lo conceptual y desde nuevas perspectivas académicas y profesionales' (Fernández Lamarra, 2003)

Como 'problema' tiene una constitución aún más reciente, contemporánea a la que se produce en el campo de la política y la administración pública y vinculada a los procesos de reforma estatal de los 90 (Alonso Brá y Sverdlick, 2003)

Como 'cuestión' que se problematiza desde las políticas educativas de esa década, su emergencia se presenta como 'superación' de las 'viejas' fórmulas

de 'administración pública' directamente asociadas a la burocratización e inercia de la actividad estatal, que requerirían de un cambio drástico orientado hacia la empresa (Krotsch, 2000)

Esta perspectiva, sostenida y promovida desde las instancias gubernamentales, iniciados los '90, parece haber tenido, y aún mantener, una presencia no despreciable, en el imaginario y en la actividad universitaria. La política reformista universitaria de ese momento construía un diagnóstico que ponía en cuestión múltiples aspectos de la educación universitaria: la conformación del sistema, las características de las carreras, la incorporación de la evaluación y acreditación, el financiamiento, el gobierno, la admisión y permanencia de los estudiantes, el tipo de conformación del cuerpo académico, etc. (Fanelli, 1996). A su vez, las tendencias identificadas a través de las prácticas de gestión universitaria más recientes, habilitaba legítimamente a considerar la emergencia de un mercado en este campo (Fanelli, 1998)

Por su parte, como objeto de estudio, los desarrollos conceptuales respecto de la gestión en el campo educativo son recientes y variados, si bien es claramente predominante (tal vez por su carácter constitutivo) una perspectiva que la asimila excesivamente al campo de la administración empresarial. En esta diversidad, sin embargo, es posible identificar un denominador común: gana en alcance respecto de la anterior concepción de administración y la 'gestión' puede presentarse desde perspectivas que desbordan claramente lo 'organizacional' o 'administrativo' en el sentido restringido del término e involucrar abordajes institucionalistas, pedagógicos, e incluso, filosóficos o políticos.

Respecto del campo de los estudios referidos a la universidad, también se trata de un campo de débil y reciente conformación. Las universidades, en general, no se han ocupado de estudiarse a sí mismas y las investigaciones sobre la universidad como 'objeto de estudio' son muy escasas (Fernández Lamarra, 2003). El desarrollo de los procesos de evaluación institucional en los últimos años –tanto los de autoevaluación como los de evaluación externa- han generado una mayor disponibilidad de trabajos y estudios sobre la enseñanza

universitaria y sobre las propias universidades en particular.

La diversidad y amplitud de enfoques parece ser una muestra elocuente acerca de la muy reciente configuración y tratamiento conceptual de la gestión educativa y de la gestión universitaria, en particular, como objeto de estudio (Krotsch y Suasnábar, 2000) que no cuenta con marcos conceptuales y desarrollos académicos consolidados y cuyos abordajes provienen de diferentes disciplinas (la educación, la sociología, la historia, la administración, etc.). Es decir, más allá de la construcción de la perspectiva de la política educativa de los '90, con las características mencionadas, en el plano más 'académico' es posible reconocer la existencia de otras aproximaciones más críticas y sugerentes para abordar, conceptualmente o desde las prácticas, la gestión educativa y la gestión universitaria.

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

A continuación se muestran investigaciones relacionadas a la presente investigación:

a) Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá, de Nathalia Andrea Martínez Valero y Juan Carlos Rincón Gavira. (2007) Este artículo presenta una revisión de literatura internacional y nacional, sobre temas como el de competencias, los tipos de competencias, competencias laborales y proceso de implementación de la gestión por competencias. El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados.

b) La investigación realizada por el señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, bajo el tema: "Modelo de gestión del talento humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato" (2010), cuya conclusión más

relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”.

c) El trabajo de Investigación denominado “Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad” de la Sra. Ana María Becerra/ Universidad del Pacifico (2005). Este estudio identifica, organiza y analiza las competencias que demanda actualmente el mercado laboral peruano de los jóvenes profesionales egresados de carreras vinculadas directamente al campo económico-empresarial. Entre las principales conclusiones del estudio se destaca que todas las empresas de la muestra seleccionada acuden al enfoque de competencias para sus procesos de selección. Así, las competencias más demandadas incluyen las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren personal analítico, proactivo, orientado a resultados y con capacidad para adaptarse a los cambios. Entre las debilidades de los recién egresados, que no son atendidas de modo pertinente por las universidades, los reclutadores enfatizaron las dificultades relacionadas con el desarrollo adecuado de la inteligencia emocional; la incapacidad para integrarse al grupo de trabajo y a las políticas de la empresa; la falta de proactividad y de orientación a la acción; el escaso compromiso y el poco sentido del proceso. También reclamaron como deficitarias las capacidades analíticas y de solución de problemas; así como, el cuidado en el detalle y las habilidades comunicativas. Finalmente, reconocieron carencias en el dominio del idioma inglés y del programa Excel en un nivel avanzado.

La autora también señala que los modelos que las empresas seleccionadas aplican para la selección e inducción de su personal está enfocada a las competencias, pero no responden a modelos homogéneos. De este modo, las propuestas y nomenclaturas que aplican las empresas son diversas en la forma, pero similares en el fondo. Así, algunos de los modelos pretenden evaluar “conductas”; mientras que otros pretenden diagnosticar “desempeños” o “competencias”. Sin embargo, cuando los reclutadores exponían o

sintetizaban la naturaleza de sus modelos de selección e inducción de personal, era evidente que los conceptos previos eran usados como sinónimos y las diferencias entre ellos eran solo de naturaleza semántica. En el fondo, los modelos que fueron expuestos por los reclutadores durante las entrevistas reflejaban el enfoque propuesto por David McClelland. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados diferenciaba a las “competencias *stricto sensu*”, que de aquí en adelante serán identificadas simplemente como competencias o desempeños, de las “competencias técnicas”. Dichas diferencias se ajustaban a los procesos de selección de personal que siguen las empresas de la muestra que han dividido la responsabilidad de la evaluación de los postulantes en dos instancias. Así, el área de recursos humanos se encarga de evaluar las competencias, proceso que, en la mayoría de los casos, se suele complementar con baterías que miden la inteligencia y sus aptitudes diferenciales; así como con *test* de personalidad. Por su parte, el gerente, el responsable y/o el personal del área que requiere cubrir la plaza suele evaluar los conocimientos y habilidades técnicas específicas para el puesto. A su vez, algunas áreas de recursos humanos de las empresas de la muestra delegan o comparten la responsabilidad de la evaluación de las competencias y/o de otros factores psicológicos con consultoras externas. Se trata pues de organizaciones especializadas en evaluación de personal, a las cuales acuden especialmente las empresas extranjeras que acaban de ingresar al mercado peruano o empresas peruanas que están en crecimiento. En este segundo caso, se ubican instituciones locales que, durante los últimos años han crecido significativa y sostenidamente, por lo cual han cambiado de escala y recientemente han comenzado a desarrollar su propio modelo por Competencias para la selección e inducción del personal.

Sin embargo, la mayoría de empresas entrevistadas ya poseen un modelo propio. Los menos detallados se basan en un listado de valores promovidos por la organización; mientras que otros, un tanto más desarrollados, se sintetizan en diccionarios o en guías de competencias transversales generadas *ad hoc* o que han sido diseñadas por la casa matriz, en el caso de varias filiales de Empresas transnacionales. Las competencias transversales son aquellas que, según los reclutadores, deben ser compartidas por todos los miembros de la

organización, en mayor o menor grado. Se debe señalar que, además de las guías de competencias transversales, algunas empresas poseen un compendio detallado de competencias específicas o funcionales para cada posición de la organización. Es más, una tendencia clara que se identificó durante las entrevistas era que la mayoría de las empresas tenían como meta desarrollar dicha guía de desempeños específicos. Así, varias empresas estaban desarrollando su propio diccionario de competencias, y las que lo tenían, pero no contaban con competencias específicas por puesto, las estaban generando.

Al margen del nivel de desarrollo del modelo y de la nomenclatura a la cual acuda la organización, todos los reclutadores reconocen que la evaluación de las competencias del candidato es una de las etapas más relevantes del sistema de selección de personal. En ese sentido, la mayoría reconocía que, si el candidato poseía los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el cargo, pero su perfil no calzaba con los valores, principios y competencias promovidos y/o demandados por la empresa, lo normal era que fuera descalificado. Para desarrollar dicha evaluación, el sistema por excelencia son las entrevistas por competencias. En efecto, ya sea que el proceso lo realicen consultores externos o los reclutadores mismos de las empresas, la evaluación de las competencias se centra en entrevistas a profundidad, mediante las cuales se pretende colocar al postulante al cargo frente a situaciones complejas y se le solicita que explique las actitudes con las que afrontaría dichos retos.

Es usual también que, durante la evaluación de las competencias, se pida al entrevistado que describa alguna situación difícil que le ha tocado pasar en su vida y cómo la superó. Dicha situación no necesariamente debe ser de índole laboral, pues muchas veces los entrevistados son recién egresados y cuentan con poca experiencia en el mercado de trabajo, por ello se pretende que expliquen problemas familiares o académicos que han afrontado.

Adicionalmente, algunos reclutadores suelen complementar la entrevista con baterías de evaluación de competencias constituidas por preguntas cerradas y que han pasado pruebas de validez y confiabilidad. Sin embargo, la mayoría reconoce que ello no es más que complementario, pues las entrevistas

constituyen el eje de la evaluación por competencias. Inclusive, algunos de los reclutadores reconocieron que han desarrollado mecánicas propias para realizar las entrevistas individuales por competencias; mientras que otros acuden a dinámicas grupales.

Tal como se ha señalado previamente, la evaluación de las competencias es una parte importante del proceso de selección e inducción del personal. Para desarrollarlo, no existe un esquema único; sin embargo, a través de las entrevistas a los reclutadores se pudo identificar una tendencia. En ese sentido, en la mayoría de las áreas de recursos humanos, el proceso se inicia con el pedido de la gerencia que requiere personal. Como parte de dicho pedido, el encargado del área que realizó el mismo o el responsable directo de la persona que ocupará la posición suele acompañar su requerimiento de personal con una lista de conocimientos y habilidades requeridas para el cargo, es decir, las competencias técnicas. Esto último es lo normal en el caso de las empresas que aún no han consolidado su guía de competencias específicas para cada puesto. Adicionalmente, algunos de los gerentes que solicitan personal suelen indicar también la universidad de la cual prefieren que provenga el egresado que postula a la posición. Al respecto, se encontró que, para posiciones vinculadas a carreras del campo económico-empresarial, se suele preferir egresados de universidades privadas. Específicamente, de la Pontificia Universidad Católica (PUCP), de la Universidad de Lima (UL) y de la Universidad del Pacífico (UP). Los reclutadores también señalaron que, en menor grado, les solicitan egresados de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad de Piura (UDEP) y de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). Igualmente indicaron que son pocos los pedidos por egresados de universidades públicas, pero cuando estos aparecen, se suele solicitar exalumnos de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

d) El estudio de Investigación que responde al tema de “Estudio de Las competencias demandadas por las empresas de Lima Metropolitana a los postulantes a puestos de trabajo administrativo” realizado por el Eco. Oswaldo Neira Ruiz de Somocurcio. Universidad UPAO – 2007. El estudio presenta sus

conclusiones sobre la base de las entrevistas a los reclutadores, se determinó que existía un conjunto de competencias demandadas por la mayoría de las empresas que fueron consideradas para la presente investigación.

Por una cuestión de organización, dichas competencias serán presentadas en categorías. De este modo, se iniciará la presentación con aquellas categorías que tienden a estar vinculadas a las competencias en sentido estricto y se irá progresando hasta llegar a las más técnicas. Es importante considerar que las gerencias que solicitan el personal suelen evaluar las competencias técnicas, pero los reclutadores reciben constantes demandas y retroalimentaciones puntuales de dichas áreas por lo cual se convierten en una instancia capaz de sintetizar también los requerimientos técnicos y no solo las competencias.

A modo de síntesis, conviene adelantar que entre las competencias más demandadas se encuentra las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, proactividad y orientación a los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos constantes por egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios. Asimismo, buscan personas muy analíticas y capaces de afrontar los problemas con sentido holístico. Igualmente, se demanda mucho esmero y detalle en los trabajos; así como sólidas habilidades comunicativas: redacción, síntesis, argumentación, exposición y realización de presentaciones efectivas. Finalmente, y por el lado más técnico, requieren de personal con un nivel avanzado del idioma inglés y de manejo del programa *Excel*.

e) Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Universidad Antenor Orrego. Mg. Norma Gertrudis Marcillo Merino. Trujillo - Perú, (octubre 2014).

El propósito del estudio, fue demostrar el producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización.

El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan, los mismos que inciden sobre las organizaciones y se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

1.4 Marco conceptual

Gobierno universitario

El gobierno universitario es una de las cuestiones abiertas en el debate respecto de la situación universitaria actual. La categoría 'gobierno' es una dimensión de comprensión de la gestión o la conducción universitaria, reabsorbida por una definición de gestión universitaria con una dirección o gerencia que la aproxima claramente al modelo de gestión empresarial.

Gestión institucional

La gestión institucional, puede ser considerada el núcleo de la gestión universitaria, el resultante de la yuxtaposición o articulación de los diferentes planos de la gestión. Sería el resultado de las diversas prácticas de intervención y conducción, tanto de las directamente incluibles dentro del

concepto de gobierno, en sentido estricto, como de aquellas medidas propias de la 'base' académica en lo que hace al desarrollo de la docencia, la investigación o la extensión y las más instrumentales como la 'administrativas', consideradas en su sentido más restringido.

Gestión administrativa

En las universidades, por su condición de espacio 'público', la racionalidad eminentemente técnica de lo administrativo se ve permanentemente confrontada o "hibridada" con la racionalidad política involucrada en el cogobierno, la participación y el pluralismo. Es así que algunas universidades se constituyen en una complejidad particular que provee una dimensión política que invalida el examen de su gestión en términos exclusivos de eficiencia y eficacia administrativa.

Las dificultades de la gestión administrativa pueden resolverse casi exclusivamente en el plano técnico: dotándola de mayor coherencia, equilibrio o racionalidad.

Competencias

Competencias son las características y comportamientos observables que están directamente ligados con los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivación que tienen los individuos al desempeñar un trabajo.

Según Ibarra (México, 2000), es "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser".

Evaluación por competencias

Según Chiavenato, la "Evaluación por competencias" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo, sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores) y su potencial de desarrollo. Esta evaluación es un proceso para estimar el valor, la excelencia,

las cualidades o el status de alguna persona. La evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente.

Esta observación y evaluación continua es parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar sus competencias y su desempeño sino para generar cambios positivos en este, y para tomar otro tipo de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no sólo aporta información sobre el Colaborador o empleado y su desempeño sino también sobre el funcionamiento general de la empresa. Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación de competencias y desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar información, al mismo tiempo que permite reconocer los trabajadores sobresalientes. Según Castillo Aponte, (1993) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación, para otorgar aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu de grupo.

Propósito de la evaluación de competencias

La evaluación de competencias no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La evaluación de competencias trata de alcanzar además diversos objetivos intermedios:

- a. La vinculación de la persona al cargo.
- b. Entrenamiento.
- c. Promociones.
- d. Incentivos por el buen desempeño.

- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- f. Autoperfeccionamiento del empleado.
- g. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i. Estímulo a la mayor productividad.
- j. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- k. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

La utilización de una evaluación de competencias debe ser no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para dar al empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y su desarrollo personal, que le den oportunidad de mejoramiento continuo.

Aplicación de un Sistema de Gestión por Competencias

La aplicación de un sistema de gestión por competencias en las organizaciones reporta entre sus principales beneficios:

- a. Selección adecuada
- b. Requerimientos claros.
- c. Mayor probabilidad de contratación exitosa.
- d. Asegura entrevista.
- e. Ayuda a distinguir competencias.
- f. Entrenamiento y Desarrollo
- g. Foco en competencias de mayor impacto sobre efectividad.
- h. Alineamiento e inversión en DRH con estrategia y valores organizacionales.
- i. Eficiencia de la inversión.
- j. Proporciona referente para procesos de coaching y retroalimentación.
- k. Evaluación
- l. Clara comprensión sobre lo que debe monitorearse y medirse.
- m. Focaliza y facilita la discusión en torno a la administración y evaluación del desempeño.

- n. Facilita la obtención de información sobre el desempeño individual.
- o. Desarrollo
- p. Clarifica los conocimientos y destrezas requeridos en la nueva posición o rol.
- q. Provee método para probar cuando el candidato está listo.
- r. Focaliza planes individuales de entrenamiento en brechas.
- s. Permite a la organización identificar potenciales directivos.

Actitud de Servicio

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual, dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

Adaptabilidad

Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

Adaptación al cambio

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Administración del tiempo

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

Análisis de problemas

Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

Análisis numérico

Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

Aptitud verbal

Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

Atención al cliente

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

Autoconfianza

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en sus capacidades, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

Autocontrol

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

Autodesarrollo

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

Automotivación

Disposición para demostrar una alta capacidad de emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

Asunción de riesgos

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

Búsqueda de información

Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

Búsqueda de la excelencia

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.

Capacidad de análisis

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Capacidad para aprender

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

Capacidad crítica

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Capacidad de decisión

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

Capacidad de gestión

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

Capacidad de negociación

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

Comprensión interpersonal

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

Compromiso

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

Comunicación efectiva

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Comunicación escrita

Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

Comunicación interpersonal

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Comunicación oral persuasiva

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Conocimiento del entorno

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

Conocimiento organizacional

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, re direccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

Creatividad

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Defensa de los demás

Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.

Delegación

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Desarrollo de relaciones

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Desarrollo de personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Disponibilidad

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

Dirección de personas

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

Efectividad

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Energía

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

Entusiasmo

Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

Escucha

Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

Espíritu comercial

Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.

Espíritu emprendedor

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

Ética

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas

que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

Empoderamiento

Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

Flexibilidad

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Gestión del cambio

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

Gestión de recursos

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

Gestión de conflictos

Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre

personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

Habilidad de control

Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

Identificación con la compañía

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

Impacto

Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

Innovación

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

Influencia

Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Integridad

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

Interés por mantenerse actualizado

Es la competencia que posee el líder, referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

Interactuar / Interrelacionarse

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

Lealtad y sentido de pertenencia

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

Liderazgo

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

Manejo de la incertidumbre

Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

Meticulosidad

Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

Minuciosidad

Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.

Negociación y manejo de conflictos

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

Orientación al logro

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

Orientación al servicio

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

Orientación estratégica

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.

Pensamiento conceptual

Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Pensamiento creativo

Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización

Pensamiento estratégico

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

Pensamiento ético

Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

Pensamiento sistémico

Es la competencia que posee el líder, referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

Persistencia

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

Planificación y control

Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Planificación y organización

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Positivismo

Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

Preocupación por el desarrollo

Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.

Preocupación por el orden y la calidad

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

Preocupación por la imagen

Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.

Profesionalismo

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

Resistencia

Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Rigor profesional

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Sensibilidad hacia el cliente

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

Sensibilidad interpersonal

Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.

Sensibilidad medioambiental

Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

Sensibilidad organizacional

Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

Sentido de efectividad

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

Sociabilidad

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

Tolerancia al estrés

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

Toma de decisiones

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación.

Trabajo en equipo

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Utilización de otros

Se refiere a una compleja interacción con los empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa y demás personas que no están sujetos a influencias de poder por la posición que ocupan.

Utilización de relaciones

Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio.

Visión de futuro

Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

Valores

Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

Visión empresarial

Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.

Visión prospectiva

Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

El problema se sitúa en el contexto socio-económico (Administrativo), debido a que involucra la Universidad Inca Garcilaso de la Vega como una institución de educación superior formadora de profesionales capaces de servir a la sociedad y contribuir al crecimiento económico.

Al implementar un modelo de Gestión por competencias, la Universidad contará con una herramienta administrativa que contribuya a mejorar el desarrollo de las actividades, lograr la efectividad organizacional, lo cual permitirá que el funcionamiento de la institución y el servicio que proporciona sea de mayor calidad y esta sea una institución competitiva.

En su generalidad la gestión de Recursos Humanos en la Universidad enfrenta los siguientes problemas:

- a. Vínculo muy frágil entre la estrategia de la organización y la de Recursos Humanos.
- b. Actividad de los Recursos Humanos subestimada, y con una función administrativa de carácter reactivo.
- c. El rol estratégico de los funcionarios de Recursos Humanos no ha incorporado metodologías y estrategias de evaluación competitivas, a pesar de existir muchas experiencias en el mercado nacional.
- d. A los titulares de los diferentes cargos no se le ha evaluado el nivel académico ni se ha establecido el Gap, brecha, entre las competencias necesarias y las actuales.
- e. Las funciones del área de Recursos Humanos no están debidamente delimitadas y se asignan funciones a la actividad.
- f. La actividad de los Recursos Humanos no es considerada un área atractiva y no es priorizada.
- g. Las funciones de Recursos Humanos, son asumidas sólo como una actividad del área y no como un proceso sistémico en el que están involucradas otras áreas.

Sobre la base de lo anterior se presentan los principales problemas que enfrenta la gestión de los Recursos Humanos por área:

1) Planeación de los Recursos Humanos:

- a. No se ha actualizado la Planeación estratégica de los Recursos Humanos.
- b. La planeación está limitada a nivel de cubrir plantillas y no incorpora una proyección de futuro.
- c. Los Calificadores de cargos son obsoletos y rígidos.
- d. No se ha actualizado el diseño de los puestos de trabajo.

2) Reclutamiento y Selección de Personal:

- a. El proceso de reclutamiento no está integrado a un sistema de evaluación y reconocimiento de competencias sistémico.
- b. Poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento.
- c. Proceso de selección limitado a procesos reactivos, no existe una técnica de selección estándar.

3) Inducción:

- a. El proceso de inducción es limitado.
- b. Se aplica métodos convencionales del periodo de prueba.

4) Capacitación y Desarrollo:

- a. No existe un adecuado plan de capacitación de los Recursos Humanos vista como una inversión para el logro de objetivos.
- b. La capacitación no está acorde al desarrollo institucional.
- c. Limitado apoyo y presupuesto con respecto a la importancia de la capacitación.

5) Evaluación del Desempeño:

- a. La evaluación es formal y esquemática solo se realiza a cuadros técnicos.
- b. El sistema hace énfasis en evaluar resultados y el sistema de pago.
- c. La evaluación no considera las competencias en el desempeño.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

A continuación se muestran los aspectos más relevantes del marco teórico:

Evaluación por competencias

Santiago Aguadelo (Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998), sostiene que en las organizaciones se debe procurar, por estar en función del mejoramiento, realizar una evaluación de competencias porque juega un papel importante en el sentido que informa al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral a fin de que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

La evaluación facilita un mejoramiento del colaborador al informarle sobre sus fortalezas y debilidades y puede llevarlo a través de este autoconocimiento a incrementar su responsabilidad laboral, cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

Además, este proceso evaluativo suministra información valiosa a funciones de la administración de personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social.

Teniendo en cuenta que el proceso de evaluación de competencias explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los colaboradores, es importante también en el sentido que apoya los diseños que se elaboren sobre nuevos servicios para los colaboradores y sus familias.

Por lo tanto, es recomendable implementar un programa de evaluación de competencias cuando se deseen alcanzar objetivos como:

- a. Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- b. Fomentar el desarrollo individual del personal.
- c. Incrementar la comunicación entre los subordinados y sus jefes.
- d. Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación de personal.
- e. Promociones por medio de una adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los colaboradores para desempeñar cargos en el ámbito superior.
- f. Transferencias o reubicaciones, cuando por cualquier motivo se requiera transferir a un colaborador de un cargo a otro, este traslado será más efectivo si se hace por sus competencias.
- g. Promocionar a los colaboradores la retroalimentación sobre su trabajo.
- h. Potencializar el talento humano, promoviendo el entrenamiento y la auto capacitación.
- i. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.
- j. Poder tomar decisiones en cuanto a desvinculaciones, llegado el caso, de manera justa basándose en las evaluaciones periódicas realizadas anteriormente.
- k. Lograr y mantener comportamientos adecuados, ya que se promoverá los comportamientos considerados positivos para la empresa.
- l. Identificar las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se les ha dado entrenamiento apropiado, evitándose así sanciones, pérdida de tiempo y llamadas de atención.

- m. Cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.
- n. Validar los procesos de selección ya que inicialmente el empleado se le exigirá el perfil adecuado para desempeñarse en el cargo.

Principales enfoques de la gestión por competencias

Según McClelland, los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado como el de Juan Carlos Cubeiro (Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. 1998) en esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Miriam Escobar Valencia (Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? – Revista estudios Gerenciales- vol.21 no.96 Cali July/Sept. 2005), determinó en el artículo mencionado un esquema general de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basados en Competencias laborales, como

uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas.

Martha Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias), indica que lo primero que se deben de definir son las competencias, conductas o comportamientos de las personas que le han impedido ser exitoso: Dado que una persona tiene capacidades naturales puede potenciarlas o anularlas según las conductas o comportamientos que tenga. Asimismo ninguna persona es competente para todas las tareas ni está interesado en toda clase de tareas.

Martha Alles señala que cuando se habla de Gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión para “manejar” los recursos humanos de una organización y alinearlos a la estrategia de negocios. Asimismo, afirma que hay que tener presente que una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y las personas que las poseen.

Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, es un poco restringida y de carácter idiomático, por lo que para tener una concepción más amplia del término se debe de buscar en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol definió operativamente la administración afirmando que consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" , además de afirmar que es el arte de manejar a los hombres.

George Terry define a la administración como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, y que es desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Considerando los conceptos antes señalados podemos decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno laboral propicio para que los trabajadores cumplan eficientemente los objetivos de la organización.

Este particular proceso consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, los mismos que son desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la gestión eficiente de todos los recursos, incluidos los humanos.

Los cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa y sin los cuales resulta imposible hablar de gestión administrativa son:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Administración

Idalberto Chiavenato (1999), dice: La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.3.1 Problema general

¿Cómo influye la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

2.1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la política de gestión directiva en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?
- b) ¿Cómo influye el enfoque de gestión directiva en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?
- c) ¿Cómo influye el manejo del clima laboral en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

- d) ¿Cómo influye el manejo del recurso humano en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El presente trabajo de grado tiene dos justificaciones, uno es personal y el otro es profesional. Este trabajo cumple con el requisito para optar el grado académico de maestro, representa una gran oportunidad para incrementar y consolidar mis conocimientos y para ejercitarme en la actividad investigativa.

La elección de este tema de investigación es consecuencia de inquietudes teóricas y laborales y el resultado de una larga experiencia profesional en el área de recursos humanos, la que me ha permitido conocer de cerca el tema de la evaluación por competencias y concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta redundará en beneficios que favorecen la competitividad y el crecimiento de las organizaciones. Los datos que se obtienen como resultado de las evaluaciones coadyuvan a que los procesos de toma de decisiones sean adecuados, oportunos y que logren resultados eficaces, eficientes y óptimos con los mismos recursos. La mejoría lograda como resultado de la retroalimentación refuerza los aspectos positivos observados en el desempeño de los empleados, al realizar tareas de acuerdo a sus competencias, mejoran su responsabilidad y al identificarse con claridad sus puntos débiles se convierte en un instrumento de mejoramiento continuo asociado a procesos de capacitación y de remuneración adecuada posibilita alcanzar los objetivos de la organización.

En resumen, la finalidad del presente trabajo es determinar la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la política de gestión directiva en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- b) Determinar la influencia del enfoque de gestión directiva en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- c) Determinar la influencia del manejo del clima laboral en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- d) Determinar la influencia del manejo del recurso humano en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.2.3 Delimitación de la investigación

Para iniciar la investigación fue necesario delimitar sus aspectos; espacial, social, temporal y conceptual

Delimitación espacial: El ámbito de desarrollo de la presente investigación se realizó en las Áreas de Recursos Humanos y las áreas administrativas de las diversas facultades de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Delimitación social: La evaluación de la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias se traduce en la aplicación de mejores políticas de evaluación y aplicación oportuna de los procedimientos y técnicas para fomentar un ambiente propicio para el desarrollo de competencias específicas y el fortalecimiento del sistema de gestión

administrativa de la institución. El estudio contó con la participación de los trabajadores administrativos de las áreas en referencia.

Delimitación temporal: La información analizada en esta investigación correspondió al espacio temporal que comprende enero 2016 a junio 2016.

Delimitación conceptual: La Investigación utilizó los conceptos: la aplicación de un sistema de evaluación por competencias, gestión, planificación, capacitación y productividad.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El presente trabajo de investigación se justifica porque en la actualidad, las instituciones educativas deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el recurso humano con el que se dispone, mejorando así su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las diferentes tareas que se realizan. Los beneficios del Modelo de Gestión por Competencias, tanto para la Universidad como para los trabajadores, consiste en una serie de cambios tales como: mejora en el desempeño laboral, incremento de la productividad y la competitividad del personal administrativo de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

La importancia se encuentra en investigar y dar alternativas de solución, las que tendrán las siguientes repercusiones:

- a. **Social**, a este nivel, los resultados que se obtengan puede ayudar a medir el impacto que tendría la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la gestión de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y cómo impacta en la competitividad del trabajador universitario e incrementar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos de la institución, lo que a su vez permitirá un mejor servicio en beneficio de los estudiantes de la universidad.

- b. Económico**, los resultados que se obtengan de la presente investigación contribuirán a asumir de manera responsable la aplicación de un modelo de sistema de evaluación por competencias en la gestión de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Esto permitirá racionalizar tiempos y resultados que permitan una estructura de costos medible y basada en la ecuación costo beneficio.
- c. Jurídico**, creando conciencia a los directivos de las Instituciones universitarias de la necesidad de implementar procesos técnicos y teóricos modernos para evaluar la eficacia de sus sistemas de gestión administrativos en términos del uso de tiempo, mejora de costos y del nivel de desempeño de su personal en base a procesos sostenibles.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Teoría Administrativa

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol en 1916 y estaba caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente. En esta teoría, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

Antes de esa fecha la teoría en boga era la formulada por el norteamericano Taylor, caracterizada por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Según Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del empleado y en la sumatoria de la eficiencia individual.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Fayol (Francia 1916) define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración y estos constituyen el proceso administrativo, los que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

4. **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

La gestión de los recursos humanos

La administración moderna de los recursos humanos, parte de un enfoque filosófico, basado en el supuesto de que las personas son el recurso más valioso con que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades. Además supone que esas personas tienen una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que la labor de los encargados del personal es motivarlas, para que se logren los objetivos de la organización como los objetivos personales de los trabajadores. Si los directivos motivan adecuadamente a los trabajadores, éstos responderán mejorando su desempeño en el trabajo y su productividad; con lo cual la organización será más eficiente y eficaz en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta para cumplir con los objetivos que se ha propuesto.

La fuerza laboral de la sociedad actual está más preparada y a veces no encuentra el puesto de trabajo adecuado, por lo que se siente insatisfecha y la administración de personal debe preocuparse por manejar adecuadamente esa insatisfacción. Además, poseen un concepto diferente sobre el trabajo, donde éste es más que un puesto y le interesa tanto desarrollar una carrera en su centro de trabajo, como que el mismo se adapte a sus estilos de vida diferentes y cambiantes. El entorno legal es otro factor importante, debido a que el encargado de los recursos humanos, ya no pueden actuar a su libre antojo, sino que está constreñido por numerosas leyes que de una u otra manera protege a los trabajadores y les conceden beneficios que antes no poseían. Aunado a esta situación, se encuentra el hecho de que una gran

mayoría de los trabajadores, ya no consideran el trabajo como la parte central de sus vidas y practican una ética del trabajo distinta a la de sus antepasados.

Caracterización del proceso de gestión de recursos humanos

El proceso empresarial de la gestión de recursos humanos está compuesto por una serie de tareas, las cuales se interrelacionan con el propósito de brindarle a la organización el número y la calidad de empleados que necesita para llevar a cabo adecuadamente sus otras funciones y poder cumplir con los objetivos que se ha propuesto. Los objetivos del Departamento de Personal, como principal ente encargado del proceso empresarial de gestión de recursos humanos, giran alrededor de contribuir al desarrollo de la empresa, mediante un manejo adecuado de las relaciones laborales. Para ello realiza un conjunto de subprocesos, tendientes a proveer el recurso humano requerido, los cuales va desde convertir a un extraño en un colaborador acorde con las necesidades de la empresa. Las principales actividades del proceso de la gestión de los recursos humanos en la empresa, se encuentran ubicadas en los subprocesos de: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo y evaluación, descripción de puestos, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema remunerativo.

Proceso de desarrollo y evaluación

En el proceso de Desarrollo y Evaluación se pretende que el nuevo empleado llegue a convertirse en un buen colaborador; para ello se requiere que tenga una introducción adecuada a la empresa; dependiendo de su formación previa y de las necesidades de la universidad; puede requerirse que se le dé capacitación de alguna manera, con lo que se contribuye a su desarrollo; de ese modo se sientan las bases para los posibles ascensos dentro de la estructura jerárquica, para lo cual posteriormente debe evaluarse su desempeño y

así comparar el rendimiento real contra el rendimiento esperado, en aras de corregir aquellos aspectos en los que se encuentren deficiencias.

La orientación puede realizarse formal o informalmente, en todo caso requiere de aspectos generales sobre la universidad, tales como orígenes, estructura actual, políticas, normas y procedimientos seguidos, descripción de los procesos de trabajo, política salarial, prestaciones y servicios disponibles. Algunos de los aspectos específicos se refieren al puesto particular de que se trate, con descripción de sus funciones y deberes, ubicación dentro de la estructura, relación con otros puestos. Paralelamente debe incluir la presentación de los futuros compañeros y de los otros funcionarios con los que va a tener mayor relación. En cuanto a la capacitación, lo primero que debe hacerse es diagnosticar las necesidades actuales y futuras de la empresa, junto con los objetivos que pretenden lograrse y una descripción de los posibles programas en lo que se refiere a su contenido: si es para enseñar habilidades, para suministrar conocimientos o para cambiar actitudes. Entre los posibles tipos de capacitación se encuentran: instrucción directa sobre el puesto en horas de trabajo, rotación de puestos, enseñanza por medio de un experto, conferencias, audiovisuales, videos, películas, simulación de condiciones reales y enseñanza formal en cursos. La política de ascensos internos debe comunicarse oficialmente y por escrito de una manera anticipada, para que los empleados sepan con qué criterios pueden optar a ellos: méritos, antigüedad u otros; también debe definirse si existen posibilidades de movimientos laterales con transferencias a otros departamentos y secciones. Para la evaluación también deben definirse los parámetros con los que va a realizarse, los estándares para el desempeño y el tipo y frecuencia de evaluaciones que van a realizarse; además de los objetivos perseguidos y las consecuencias que se derivan de las mismas.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, impacta en el desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos. En una organización del trabajo de conformación más horizontal y que prioriza el valor estratégico del conocimiento, las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajos con mayor responsabilidad y poder. Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de gestión de Recursos Humanos. Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.). El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía, Anntoinette y Lepsinger, Richard, *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer, (1999), identificaron, entre otros, los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias: - facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización. - Contribuye a maximizar la productividad - Facilita la flexibilidad para el cambio - Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

A continuación, las hipótesis formuladas en la presente investigación:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La aplicación de un sistema de evaluación por competencias influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La política de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- b) El enfoque de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- c) El manejo del clima laboral influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- d) El manejo del recurso humano influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variables

Variable independiente

VI: La aplicación de un sistema de evaluación por competencias

Variable independiente

V2: Gestión administrativa

Variable dependiente

Cuadro N°1 Definición operacional de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Aplicación del Sistema de evaluación por competencias	Política de gestión directiva	Nivel de implementación de políticas de gestión directiva.
		Cumplimiento de valores organizacionales.
	Enfoque de gestión directiva	Evaluación del desempeño laboral
		Cumplimiento de objetivos estratégicos
		Conocimiento de objetivos estratégicos
		Cumplimiento de estrategias
Gestión administrativa	Capacidad de toma de decisiones	Conocimientos de estrategias
		Evaluación de alternativas
		Elección de alternativas
	Capacidad de planificación y organización	Ejecución de alternativas
		Nivel de planificación
	Capacidad de resolución de problemas	Nivel de organización
		Nivel de apoyo
		Nivel de experiencia

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población: La población objeto de estudio, estuvo conformada por 340 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Muestra: Para calcular la muestra se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P : probabilidad de éxito representada por el 50% (Se asume $p = 0.5$)

Q : Proporción de fracaso (Se asume $1-p = 0.5$)

e : Margen de error 0.05 seleccionado por el investigador

N : Población (340)

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar ($z = 1.96$)

$$n = 180$$

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el explicativo porque desea explicar la asociación entre variables.

3.2.2 Nivel

El nivel de la investigación fue el aplicativo, porque se aplicaron medios de recolección de datos (el instrumento fue la encuesta).

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue retrospectivo conocido como Ex Post Facto, porque ha sucedido en un pasado inmediato y la aplicación de la evaluación por competencias continua aplicándose en la actualidad, se pretende identificar las relaciones causales entre los hechos o fenómenos de la realidad concreta.

3.2.3.2 Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_y (f) O_x$$

Donde:

- M = Muestra.
- O = Observación.
- X = Variable independiente
- y = Variable dependiente
- f = En función de

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 36 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En

cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,825$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 36 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	180	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	180	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,825	36

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Tabla N°1
Valores organizacionales son adecuados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	15	8,33%
En desacuerdo	37	20,56%
Indiferente	34	18,89%
De acuerdo	94	52,22%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si los valores organizacionales son adecuados en la Universidad, 94 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 52,22%, 37 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,56%, 34 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,89% y 15 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 8,83%. Es decir, más del 52% de encuestados indican que los valores organizacionales de la UIGV son adecuados, sin embargo existe un 29% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.

Tabla N°2
Evaluación de desempeño laboral

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	1,67%
En desacuerdo	10	5,56%
Indiferente	39	21,67%
De acuerdo	128	71,11%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si le parece adecuada una evaluación de desempeño laboral, 128 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 71,11%, 39 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 21,67%, 10 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 5,56% y 3 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 1,67%. Es decir, más del 71% de encuestados indican que le parece adecuada una evaluación de desempeño laboral.

Tabla N°3
Las autoridades son buenos líderes

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	4,44%
En desacuerdo	35	19,44%
Indiferente	51	28,33%
De acuerdo	86	47,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que las autoridades de la universidad son buenos líderes, 86 encuestados indican que están de acuerdo, lo que

representa un 47,78%, 51 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 28,33%, 35 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 19,44% y 15 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 8,83%. Es decir, más del 47% de encuestados indican que las autoridades de la universidad son buenos líderes, sin embargo existe casi un 24% que indica lo contrario.

Tabla N°4
Cuentan con un plan estratégico con objetivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	27	15,00%
En desacuerdo	44	24,44%
Indiferente	42	23,33%
De acuerdo	67	37,22%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que las dependencias cuentan con un plan estratégico con objetivos y metas que guardan relación con la misión de la universidad, 67 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 37,22%, 44 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 24,44%, 42 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 23,33% y 27 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 15,00%. Es decir, más del 37% de encuestados indican que las dependencias cuentan con un plan estratégico con objetivos y metas que guardan relación con la misión de la universidad, sin embargo existe un 39% que indica lo contrario.

Tabla N°5
Considera que su trabajo es valorado por sus jefes

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	32	17,78%
En desacuerdo	46	25,56%
Indiferente	40	22,22%
De acuerdo	62	34,44%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que su trabajo es valorado por sus jefes, 62 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 34,44%, 46 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 25,56%, 40 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 22,22% y 32 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 17,78%. Es decir, más del 34% de encuestados indican que su trabajo es valorado por sus jefes, sin embargo existe un 42% que indica lo contrario.

Tabla N°6
Jefes escuchan opiniones de los empleados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	25	13,89%
En desacuerdo	40	22,22%
Indiferente	50	27,78%
De acuerdo	65	36,11%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si cree usted que los jefes escuchan las opiniones y

sugerencias de los empleados, 65 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 36,11%, 50 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 27,78%, 40 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 22,22% y 25 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 13,89%. Es decir, más del 36% de encuestados indican que los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, sin embargo existe un 36% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.

Tabla N°7
Tiene claro las funciones de su cargo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	24	13,33%
En desacuerdo	39	21,67%
Indiferente	47	26,11%
De acuerdo	70	38,89%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo, 70 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 38,89%, 47 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 26,11%, 39 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 21,67% y 24 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 13,33%. Es decir, casi el 39% de encuestados indican que considera que tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo, sin embargo existe un 35% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.

Tabla N°8
Políticas laborales están orientadas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	31	17,22%
En desacuerdo	36	20,00%
Indiferente	45	25,00%
De acuerdo	68	37,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que las políticas laborales están orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal, 94 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 52,22%, 37 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,56%, 34 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,89% y 15 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 8,83%. Es decir, casi el 38% de encuestados indican están de acuerdo que las políticas laborales están orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal, sin embargo existe un 27% que indica lo contrario.

Tabla N°9
Evaluar problema antes de toma de decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	8,89%
En desacuerdo	37	20,56%
Indiferente	31	17,22%
De acuerdo	96	53,33%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si se debe definir el problema, analizarlo y evaluar alternativas antes de tomar decisiones, 96 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 53,33%, 37 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,56%, 31 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,89% y 16 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 8,89%. Es decir, más del 53% de encuestados indican que están de acuerdo en que debe definir el problema, analizarlo y evaluar alternativas antes de tomar decisiones, sin embargo existe más de un 29% que indica lo contrario.

Tabla N°10
Puede elegir alternativas y tomar decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	6,67%
En desacuerdo	46	25,56%
Indiferente	49	27,22%
De acuerdo	73	40,56%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si cree usted que puede elegir alguna alternativa y tomar una decisión ante cualquier problema que se le presente en el trabajo, 73 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,56%, 49 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 27,22%, 46 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 25,56% y 12 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 6,67%. Es decir, más del 40% de encuestados indican que está de acuerdo que puede elegir alguna alternativa y tomar una decisión ante cualquier problema que se le presente en el trabajo, sin embargo existe más de un 32% que indica lo contrario.

Tabla N°11
Trabajo productivo debe estar organizado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	8,89%
En desacuerdo	24	13,33%
Indiferente	38	21,11%
De acuerdo	102	56,67%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si cree usted que el trabajo productivo debe estar organizado de manera individual o deben existir equipos de trabajo, 102 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 56,67%, 38 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 21,11%, 24 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 13,33% y 16 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 8,89%. Es decir, más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo que el trabajo productivo debe estar organizado de manera individual o deben existir equipos de trabajo, sin embargo existe más de un 22% que indica lo contrario.

Tabla N°12
Innovación de procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	6,67%
En desacuerdo	23	12,78%
Indiferente	47	26,11%
De acuerdo	98	54,44%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si cree usted que debe realizar esfuerzos por innovar procesos que mejoren su trabajo, 98 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 54,44%, 47 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 26,11%, 23 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,78% y 12 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 6,67%. Es decir, más del 54% de encuestados indican que están de acuerdo que debe realizar esfuerzos por innovar procesos que mejoren su trabajo, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.

Tabla N°13
Cuenta con apoyo suficiente para resolver problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	30	16,67%
En desacuerdo	36	20,00%
Indiferente	42	23,33%
De acuerdo	62	40,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si cree usted que se cuenta con el apoyo suficiente para resolver problemas laborales y que su tarea sea eficiente, 62 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,00%, 42 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,33%, 36 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,00% y 30 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 16,67%. Es decir, el 40% de encuestados indican que está de acuerdo que se cuenta con el apoyo suficiente para resolver problemas laborales y que su tarea sea eficiente, sin embargo existe casi un 37% que indica lo contrario.

Tabla N°14
Experiencia y conocimientos son importantes

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	3,33%
En desacuerdo	18	10,00%
Indiferente	32	17,78%
De acuerdo	124	68,89%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera usted que la experiencia y los conocimientos son importantes para resolver los problemas laborales, 124 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 68,89%, 32 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 17,78%, 18 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,00% y 6 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 3,33%. Es decir, más del 68% de encuestados indican que están de acuerdo que la experiencia y los conocimientos son importantes para resolver los problemas laborales, sin embargo existe un 13% que indica lo contrario.

Tabla N°15
Conocimientos técnicos y eficacia de la gestión

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	33	18,33%
En desacuerdo	40	22,22%
Indiferente	51	28,33%
De acuerdo	56	31,11%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera usted que sus conocimientos técnicos contribuyen en la eficacia de la gestión de su área de trabajo, 56 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 31,11%, 51 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 28,33%, 40 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 22,22% y 33 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 18,33%. Es decir, más del 31% de encuestados indican que están de acuerdo que sus conocimientos técnicos contribuyen en la eficacia de la gestión de su área de trabajo, sin embargo existe un 40% que indica lo contrario.

Tabla N°16
Conocimientos para ser eficaz y eficiente

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	6,67%
En desacuerdo	26	14,44%
Indiferente	48	26,67%
De acuerdo	94	52,22%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera usted que cuenta con los conocimientos necesarios para ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores, 94 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 52,22%, 48 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 26,67%, 26 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,44% y 12 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 6,67%. Es decir, más del 52% de encuestados indican que está de acuerdo que cuenta con los conocimientos necesarios para ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores, sin embargo existe un 21% que indica lo contrario.

Tabla N°17
Apoyo suficiente para obtener una gestión productiva

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	33	18,33%
En desacuerdo	40	22,22%
Indiferente	43	23,89%
De acuerdo	64	35,56%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera usted que cuenta con el apoyo suficiente para que su gestión en su puesto sea productiva, 64 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 35,56%, 43 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,89%, 40 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 22,22% y 33 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 18,33%. Es decir, más del 35% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con el apoyo suficiente para que su gestión en su puesto sea productiva, sin embargo existe más de un 40% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.

Tabla N°18
Recursos necesarios para rendimiento productivo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	26	14,44%
En desacuerdo	36	20,00%
Indiferente	52	28,89%
De acuerdo	66	36,67%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera usted que cuenta con los recursos necesarios para tener un rendimiento altamente productivo, 66 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 36,67%, 52 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 28,89%, 36 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,00% y 26 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 14,44%. Es decir, más del 36% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con los recursos necesarios para tener un rendimiento altamente productivo, sin embargo existe más de un 34% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar dicho aspecto.

Tabla N°19
Conoce con claridad las metas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	32	17,78%
En desacuerdo	41	22,78%
Indiferente	47	26,11%
De acuerdo	60	33,33%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que conoce con claridad las metas que tiene que cumplir su dependencia para cumplir con los objetivos de la universidad, 60 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,33%, 47 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 26,11%, 41 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 22,78% y 32 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 17,78%. Es decir, más del 33% de encuestados indican que están de acuerdo que conoce con claridad las metas que tiene que cumplir su dependencia para cumplir con los objetivos de la universidad, sin embargo

existe un más de un 40% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de difundir y hacer conocer con claridad las metas organizacionales.

Tabla N°20
Desempeño y participación activa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	36	20,00%
En desacuerdo	33	18,33%
Indiferente	43	23,89%
De acuerdo	68	37,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que su desempeño y participación activa contribuyen con el mejoramiento de la universidad, 68 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 37,78%, 43 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,89%, 33 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 18,33% y 36 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 20,00%. Es decir, casi el 38% de encuestados indican que están de acuerdo que su desempeño y participación activa contribuyen con el mejoramiento de la universidad, sin embargo existe un 38% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.

Tabla N°21
Habilidades suficientes para analizar problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	25	13,89%
En desacuerdo	36	20,00%
Indiferente	43	23,89%
De acuerdo	66	36,67%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que cuenta con las habilidades suficientes para analizar problemas complejos y volverlos solubles, 66 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 36,67%, 43 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,89%, 36 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,00% y 25 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 13,89%. Es decir, casi el 37% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con las habilidades suficientes para analizar problemas complejos y volverlos solubles, sin embargo existe casi un 34% que indica lo contrario.

**Tabla N°22
Cambio de estrategia**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	6,11%
En desacuerdo	27	15,00%
Indiferente	43	23,89%
De acuerdo	99	55,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si está usted de acuerdo con que un cambio de estrategia favorecería la gestión de los recursos humanos, 99 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 55,00%, 43 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,89%, 27 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 15,00% y 11 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 6,11%. Es decir, el 55% de encuestados indican que están de acuerdo que un cambio de estrategia favorecería la gestión de los recursos humanos, sin embargo existe un 21% que indica lo contrario.

Tabla N°23
Trabajar en equipo favorece gestión

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	27	15,00%
En desacuerdo	32	17,78%
Indiferente	41	22,78%
De acuerdo	104	57,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°23, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si está usted de acuerdo que trabajar en equipo favorece la gestión de su dependencia, 104 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 57,78%, 41 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 22,78%, 32 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 17,78% y 27 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 15,00%. Es decir, más del 57% de encuestados indican que están de acuerdo que trabajar en equipo favorece la gestión de su dependencia, sin embargo existe casi un 33% que indica lo contrario.

Tabla N°24
Logro de objetivos trabajando en equipo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	2,22%
En desacuerdo	31	17,22%
Indiferente	38	21,11%
De acuerdo	107	59,44%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°24, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que

manifiestan respecto a si está usted de acuerdo que trabajando conjuntamente con sus compañeros será más fácil lograr los objetivos institucionales, 107 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 59,44%, 38 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 21,11%, 31 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 17,22% y 4 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 2,22%. Es decir, más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que trabajando conjuntamente con sus compañeros será más fácil lograr los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.

Tabla N°25
Programas de capacitación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	3,89%
En desacuerdo	26	14,44%
Indiferente	34	18,89%
De acuerdo	113	62,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°25, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que los programas de capacitación contribuyen con el mejoramiento de la universidad, 113 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 62,78%, 34 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 18,89%, 26 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,44% y 7 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 3,89%. Es decir, más del 62% de encuestados indican que están de acuerdo que los programas de capacitación contribuyen con el mejoramiento de la universidad, sin embargo existe más de un 24% que indica lo contrario.

Tabla N°26
Actualización de conocimientos es importante

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	7,22%
En desacuerdo	19	10,56%
Indiferente	30	16,67%
De acuerdo	118	65,56%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°26, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que es importante que las personas actualicen sus conocimientos y los compartan para el logro de los objetivos institucionales, 118 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 65,56%, 30 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 16,67%, 19 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,56% y 13 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 7,22%. Es decir, más del 65% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que es importante que las personas actualicen sus conocimientos y los compartan para el logro de los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.

Tabla N°27
Esfuerzo diario para alcanzar la excelencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	6,11%
En desacuerdo	22	12,22%
Indiferente	41	22,78%
De acuerdo	106	58,89%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°27, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que es importante esforzarse diariamente para que su trabajo tienda a la excelencia, 106 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 58,89%, 41 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 22,78%, 22 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,22% y 11 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 6,11%. Es decir, más del 58% de encuestados indican que están de acuerdo que es importante esforzarse diariamente para que su trabajo tienda a la excelencia, sin embargo existe más de un 18% que indica lo contrario.

Tabla N°28
Desempeño laboral y logro de objetivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	2,78%
En desacuerdo	24	13,33%
Indiferente	26	14,44%
De acuerdo	125	69,44%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°28, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera importante su desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales, 125 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 69,44%, 26 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 14,44%, 24 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 13,33% y 5 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 2,78%. Es decir, más del 69% de encuestados indican que están de acuerdo que su desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 16% que indica lo contrario.

Tabla N°29
Mejor esfuerzo en las tareas sencillas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	5,00%
En desacuerdo	18	10,00%
Indiferente	34	18,89%
De acuerdo	119	66,11%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°29, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que es importante hacer nuestro mejor esfuerzo aún en las tareas más sencillas, 119 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 66,11%, 34 encuestados indican son indiferentes, lo cual representa el 18,89%, 18 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,00% y 9 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 5,00%. Es decir, más del 66% de encuestados indican que están de acuerdo que es importante hacer nuestro mejor esfuerzo aún en las tareas más sencillas, sin embargo existe un 15% que indica lo contrario.

Tabla N°30
Talentos y capacidades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	3,89%
En desacuerdo	20	11,11%
Indiferente	26	14,44%
De acuerdo	127	70,56%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°30, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que

manifiestan respecto a si considera que los talentos y capacidades de las personas sirven para mejorar continuamente la calidad y productividad del trabajo, 127 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 70,56%, 26 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 14,44%, 20 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 11,11% y 7 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 3,89%. Es decir, más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que los talentos y capacidades de las personas sirven para mejorar continuamente la calidad y productividad del trabajo, sin embargo existe un 15% que indica lo contrario.

Tabla N°31
Capacitación del personal y desarrollo organizacional

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	4,44%
En desacuerdo	25	13,89%
Indiferente	32	17,78%
De acuerdo	115	63,89%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°31, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si está de acuerdo que la capacitación de los trabajadores contribuye al desarrollo personal y organizacional, 115 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 63,89%, 32 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 17,78%, 25 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 13,89% y 8 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 4,44%. Es decir, más del 63% de encuestados indican que la capacitación de los trabajadores contribuye al desarrollo personal y organizacional, sin embargo existe más de un 18% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.

Tabla N°32
Estrategias de Recursos Humanos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	23	12,78%
En desacuerdo	34	18,89%
Indiferente	46	25,56%
De acuerdo	77	42,78%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°32, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que las estrategias de RRHH son las adecuadas para lograr una mejora institucional, 77 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,78%, 46 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 25,56%, 34 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 18,89% y 23 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 12,78%. Es decir, más del 42% de encuestados indican que las estrategias de RRHH son las adecuadas para lograr una mejora institucional, sin embargo existe más de un 31% que indica lo contrario.

Tabla N°33
Tiempo dedicado al desarrollo de labores es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	20	11,11%
En desacuerdo	36	20,00%
Indiferente	42	23,33%
De acuerdo	82	45,56%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°33, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que

manifiestan respecto a si considera que el tiempo que le dedica al desarrollo de sus labores diarias es el adecuado, 82 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 45,56%, 42 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 23,33%, 36 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 20,00% y 20 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 11,11%. Es decir, más del 45% de encuestados indican que el tiempo que le dedica al desarrollo de sus labores diarias es el adecuado, sin embargo existe más de un 31% que indica lo contrario.

Tabla N°34
Puntualidad y uso correcto del tiempo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	26	14,44%
En desacuerdo	40	22,22%
Indiferente	38	21,11%
De acuerdo	76	42,22%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°34, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si está de acuerdo que la puntualidad y el uso correcto del tiempo permite completar oportunamente, 76 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,22%, 40 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 22,22%, 38 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 21,11% y 26 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 14,44%. Es decir, más del 42% de encuestados indican que están de acuerdo que la puntualidad y el uso correcto del tiempo permite completar oportunamente, sin embargo existe más de un 36% que indica lo contrario.

Tabla N°35
Eficiencia en el trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1,11%
En desacuerdo	26	14,44%
Indiferente	32	17,78%
De acuerdo	120	66,67%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°35, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si está de acuerdo que se logra mayor eficiencia en el trabajo cuando se hace un uso adecuado del tiempo y de los recursos, 120 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 66,67%, 32 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 17,78%, 26 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,44% y 2 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 1,11%. Es decir, más del 66% de encuestados indican que está de acuerdo que se logra mayor eficiencia en el trabajo cuando se hace un uso adecuado del tiempo y de los recursos, sin embargo existe más de un 15% que indica lo contrario.

Tabla N°36
Mejora continua

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	1,67%
En desacuerdo	19	10,56%
Indiferente	23	12,78%
De acuerdo	135	75,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
	180	100%

Fuente: Encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV. Junio 2016.

La tabla N°36, indica los resultados de la encuesta realizada a 180 trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que manifiestan respecto a si considera que la mejora continua contribuye a realizar sus labores con mayor eficiencia, 135 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 75,00%, 23 encuestados indican que son indiferentes, lo cual representa el 12,78%, 19 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,56% y 3 encuestados indican que están muy en desacuerdo, lo cual representa el 1,67%. Es decir, más del 52% de encuestados indican que considera que la mejora continua contribuye a realizar sus labores con mayor eficiencia, sin embargo existe más de un 12% que indica lo contrario.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y . N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : La política de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

H₀: La política de gestión directiva NO influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Política de gestión directiva	Gestión Administrativa
Spearman's rho	Política de gestión directiva	Correlation Coefficient	1,000	,812
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	180	180
	Gestión administrativa	Correlation Coefficient	,812	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	180	180

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la política de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

1.- HIPÓTESIS 2:

H₂: El enfoque de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

H₀: El enfoque de gestión directiva NO influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Enfoque de gestión directiva	Gestión Administrativa
Spearman's rho	Enfoque de gestión directiva	1,000	,833
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	180	180
Gestión administrativa	Correlation Coefficient	,833	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	180	180

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el enfoque de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

1.- HIPÓTESIS 3:

H_3 : El manejo del clima laboral influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

H_0 : El manejo del clima laboral NO influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Manejo del clima laboral	Gestión Administrativa
Spearman's rho	Manejo del clima laboral	Correlation	1,000	,849
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	180	180
	Gestión administrativa	Correlation	,849	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	180	180

- 4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0
- 5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa de que el manejo del clima laboral influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

1.- HIPÓTESIS 4:

H_4 : El manejo del recurso humano influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

H_0 : El manejo del recurso humano NO influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Manejo del recurso humano	Gestión Administrativa
Spearman's rho	Manejo del recurso humano	1,000	,865
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	180	180
	Gestión administrativa	,865	1,000
	Correlation Coefficient	,000	.
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	180	180

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el manejo del recurso humano influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La aplicación de un sistema de evaluación por competencias influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 180 trabajadores de las áreas administrativas de la UIGV, se encontraron los siguientes hallazgos:

- Más del 52% de encuestados indican que los valores organizacionales de la UIGV son adecuados, sin embargo existe un 29% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.

- Más del 71% de encuestados indican que le parece adecuada una evaluación de desempeño laboral.
- Más del 47% de encuestados indican que las autoridades de la universidad son buenos líderes, sin embargo existe casi un 24% que indica lo contrario.
- Más del 37% de encuestados indican que las dependencias cuentan con un plan estratégico con objetivos y metas que guardan relación con la misión de la universidad, sin embargo existe un 39% que indica lo contrario.
- Más del 34% de encuestados indican que su trabajo es valorado por sus jefes, sin embargo existe un 42% que indica lo contrario.
- Más del 36% de encuestados indican que los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, sin embargo existe un 36% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.
- Casi el 39% de encuestados indican que considera que tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo, sin embargo existe un 35% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.
- Casi el 38% de encuestados indican están de acuerdo que las políticas laborales están orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal, sin embargo existe un 27% que indica lo contrario.
- Más del 53% de encuestados indican que están de acuerdo en que debe definir el problema, analizarlo y evaluar alternativas antes de tomar decisiones, sin embargo existe más de un 29% que indica lo contrario.
- Más del 40% de encuestados indican que está de acuerdo que puede elegir alguna alternativa y tomar una decisión ante cualquier problema que se le presente en el trabajo, sin embargo existe más de un 32% que indica lo contrario.
- Más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo que el trabajo productivo debe estar organizado de manera individual o deben existir equipos de trabajo, sin embargo existe más de un 22% que indica lo contrario.

- Más del 54% de encuestados indican que están de acuerdo que debe realizar esfuerzos por innovar procesos que mejoren su trabajo, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.
- El 40% de encuestados indican que está de acuerdo que se cuenta con el apoyo suficiente para resolver problemas laborales y que su tarea sea eficiente, sin embargo existe casi un 37% que indica lo contrario.
- Más del 68% de encuestados indican que están de acuerdo que la experiencia y los conocimientos son importantes para resolver los problemas laborales, sin embargo existe un 13% que indica lo contrario.
- Más del 31% de encuestados indican que están de acuerdo que sus conocimientos técnicos contribuyen en la eficacia de la gestión de su área de trabajo, sin embargo existe un 40% que indica lo contrario.
- Más del 52% de encuestados indican que está de acuerdo que cuenta con los conocimientos necesarios para ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores, sin embargo existe un 21% que indica lo contrario.
- Más del 35% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con el apoyo suficiente para que su gestión en su puesto sea productiva, sin embargo existe más de un 40% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.
- Más del 36% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con los recursos necesarios para tener un rendimiento altamente productivo, sin embargo existe más de un 34% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar dicho aspecto.
- Más del 33% de encuestados indican que están de acuerdo que conoce con claridad las metas que tiene que cumplir su dependencia para cumplir con los objetivos de la universidad, sin embargo existe un más de un 40% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de difundir y hacer conocer con claridad las metas organizacionales.
- Casi el 38% de encuestados indican que están de acuerdo que su desempeño y participación activa contribuyen con el mejoramiento de la universidad, sin embargo existe un 38% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.

- Casi el 37% de encuestados indican que están de acuerdo que cuenta con las habilidades suficientes para analizar problemas complejos y volverlos solubles, sin embargo existe casi un 34% que indica lo contrario.
- El 55% de encuestados indican que están de acuerdo que un cambio de estrategia favorecería la gestión de los recursos humanos, sin embargo existe un 21% que indica lo contrario.
- Más del 57% de encuestados indican que están de acuerdo que trabajar en equipo favorece la gestión de su dependencia, sin embargo existe casi un 33% que indica lo contrario.
- Más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que trabajando conjuntamente con sus compañeros será más fácil lograr los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.
- Más del 62% de encuestados indican que están de acuerdo que los programas de capacitación contribuyen con el mejoramiento de la universidad, sin embargo existe más de un 24% que indica lo contrario.
- Más del 65% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que es importante que las personas actualicen sus conocimientos y los compartan para el logro de los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 19% que indica lo contrario.
- Más del 58% de encuestados indican que están de acuerdo que es importante esforzarse diariamente para que su trabajo tienda a la excelencia, sin embargo existe más de un 18% que indica lo contrario.
- Más del 69% de encuestados indican que están de acuerdo que su desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales, sin embargo existe más de un 16% que indica lo contrario.
- Más del 66% de encuestados indican que están de acuerdo que es importante hacer nuestro mejor esfuerzo aún en las tareas más sencillas, sin embargo existe un 15% que indica lo contrario.
- Más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que los talentos y capacidades de las personas sirven para

mejorar continuamente la calidad y productividad del trabajo, sin embargo existe un 15% que indica lo contrario.

- Más del 63% de encuestados indican que la capacitación de los trabajadores contribuye al desarrollo personal y organizacional, sin embargo existe más de un 18% que indica lo contrario, lo cual pone evidencia la necesidad de mejorar los valores organizacionales de la universidad.
- Más del 42% de encuestados indican que las estrategias de RRHH son las adecuadas para lograr una mejora institucional, sin embargo existe más de un 31% que indica lo contrario.
- Más del 45% de encuestados indican que el tiempo que le dedica al desarrollo de sus labores diarias es el adecuado, sin embargo existe más de un 31% que indica lo contrario.
- Más del 42% de encuestados indican que están de acuerdo que la puntualidad y el uso correcto del tiempo permite completar oportunamente, sin embargo existe más de un 36% que indica lo contrario.
- Más del 66% de encuestados indican que está de acuerdo que se logra mayor eficiencia en el trabajo cuando se hace un uso adecuado del tiempo y de los recursos, sin embargo existe más de un 15% que indica lo contrario.
- Más del 52% de encuestados indican que considera que la mejora continua contribuye a realizar sus labores con mayor eficiencia, sin embargo existe más de un 12% que indica lo contrario.

Luego de los hallazgos encontrados, se procedió a comparar la presente investigación con otros trabajos similares, encontrando algunas similitudes. A continuación se muestran los trabajos de investigación:

a) Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá, de Nathalia Andrea Martínez Valero y Juan Carlos Rincón Gavira. (2007) Este artículo presenta una revisión de literatura internacional y nacional, sobre temas como el de competencias, los tipos de competencias, competencias laborales y proceso de implementación de la

gestión por competencias. El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados.

b) La investigación realizada por el señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, bajo el tema: “Modelo de gestión del talento humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato” (2010), cuya conclusión más relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”.

c) El trabajo de Investigación denominado “Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad” de la Sra. Ana María Becerra/ Universidad del Pacífico (2005). Este estudio identifica, organiza y analiza las competencias que demanda actualmente el mercado laboral peruano de los jóvenes profesionales egresados de carreras vinculadas directamente al campo económico-empresarial. Entre las principales conclusiones del estudio se destaca que todas las empresas de la muestra seleccionada acuden al enfoque de competencias para sus procesos de selección. Así, las competencias más demandadas incluyen las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren personal analítico, proactivo, orientado a resultados y con capacidad para adaptarse a los cambios. Entre las debilidades de los recién egresados, que no son atendidas de modo pertinente por las universidades, los reclutadores enfatizaron las dificultades relacionadas con el desarrollo adecuado de la inteligencia emocional; la incapacidad para integrarse al grupo de trabajo y a las políticas de la empresa; la falta de proactividad y de orientación a la acción; el escaso compromiso y el poco sentido del proceso. También reclamaron como deficitarias las capacidades analíticas y de solución de problemas; así como, el cuidado en el detalle y las habilidades comunicativas. Finalmente,

reconocieron carencias en el dominio del idioma inglés y del programa Excel en un nivel avanzado.

La autora también señala que los modelos que las empresas seleccionadas aplican para la selección e inducción de su personal está enfocada a las competencias, pero no responden a modelos homogéneos. De este modo, las propuestas y nomenclaturas que aplican las empresas son diversas en la forma, pero similares en el fondo. Así, algunos de los modelos pretenden evaluar “conductas”; mientras que otros pretenden diagnosticar “desempeños” o “competencias”. Sin embargo, cuando los reclutadores exponían o sintetizaban la naturaleza de sus modelos de selección e inducción de personal, era evidente que los conceptos previos eran usados como sinónimos y las diferencias entre ellos eran solo de naturaleza semántica. En el fondo, los modelos que fueron expuestos por los reclutadores durante las entrevistas reflejaban el enfoque propuesto por David McClelland. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados diferenciaba a las “competencias *stricto sensu*”, que de aquí en adelante serán identificadas simplemente como competencias o desempeños, de las “competencias técnicas”. Dichas diferencias se ajustaban a los procesos de selección de personal que siguen las empresas de la muestra que han dividido la responsabilidad de la evaluación de los postulantes en dos instancias. Así, el área de recursos humanos se encarga de evaluar las competencias, proceso que, en la mayoría de los casos, se suele complementar con baterías que miden la inteligencia y sus aptitudes diferenciales; así como con *test* de personalidad. Por su parte, el gerente, el responsable y/o el personal del área que requiere cubrir la plaza suele evaluar los conocimientos y habilidades técnicas específicas para el puesto. A su vez, algunas áreas de recursos humanos de las empresas de la muestra delegan o comparten la responsabilidad de la evaluación de las competencias y/o de otros factores psicológicos con consultoras externas. Se trata pues de organizaciones especializadas en evaluación de personal, a las cuales acuden especialmente las empresas extranjeras que acaban de ingresar al mercado peruano o empresas peruanas que están en crecimiento. En este segundo caso, se ubican instituciones locales que, durante los últimos años han crecido significativa y sostenidamente, por lo cual han cambiado de escala y

recientemente han comenzado a desarrollar su propio modelo por Competencias para la selección e inducción del personal.

Sin embargo, la mayoría de empresas entrevistadas ya poseen un modelo propio. Los menos detallados se basan en un listado de valores promovidos por la organización; mientras que otros, un tanto más desarrollados, se sintetizan en diccionarios o en guías de competencias transversales generadas *ad hoc* o que han sido diseñadas por la casa matriz, en el caso de varias filiales de Empresas transnacionales. Las competencias transversales son aquellas que, según los reclutadores, deben ser compartidas por todos los miembros de la organización, en mayor o menor grado. Se debe señalar que, además de las guías de competencias transversales, algunas empresas poseen un compendio detallado de competencias específicas o funcionales para cada posición de la organización. Es más, una tendencia clara que se identificó durante las entrevistas era que la mayoría de las empresas tenían como meta desarrollar dicha guía de desempeños específicos. Así, varias empresas estaban desarrollando su propio diccionario de competencias, y las que lo tenían, pero no contaban con competencias específicas por puesto, las estaban generando.

Al margen del nivel de desarrollo del modelo y de la nomenclatura a la cual acuda la organización, todos los reclutadores reconocen que la evaluación de las competencias del candidato es una de las etapas más relevantes del sistema de selección de personal. En ese sentido, la mayoría reconocía que, si el candidato poseía los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el cargo, pero su perfil no calzaba con los valores, principios y competencias promovidos y/o demandados por la empresa, lo normal era que fuera descalificado. Para desarrollar dicha evaluación, el sistema por excelencia son las entrevistas por competencias. En efecto, ya sea que el proceso lo realicen consultores externos o los reclutadores mismos de las empresas, la evaluación de las competencias se centra en entrevistas a profundidad, mediante las cuales se pretende colocar al postulante al cargo frente a situaciones complejas y se le solicita que explique las actitudes con las que afrontaría dichos retos.

Es usual también que, durante la evaluación de las competencias, se pida al entrevistado que describa alguna situación difícil que le ha tocado pasar en su vida y cómo la superó. Dicha situación no necesariamente debe ser de índole laboral, pues muchas veces los entrevistados son recién egresados y cuentan con poca experiencia en el mercado de trabajo, por ello se pretende que expliquen problemas familiares o académicos que han afrontado.

Adicionalmente, algunos reclutadores suelen complementar la entrevista con baterías de evaluación de competencias constituidas por preguntas cerradas y que han pasado pruebas de validez y confiabilidad. Sin embargo, la mayoría reconoce que ello no es más que complementario, pues las entrevistas constituyen el eje de la evaluación por competencias. Inclusive, algunos de los reclutadores reconocieron que han desarrollado mecánicas propias para realizar las entrevistas individuales por competencias; mientras que otros acuden a dinámicas grupales.

Tal como se ha señalado previamente, la evaluación de las competencias es una parte importante del proceso de selección e inducción del personal. Para desarrollarlo, no existe un esquema único; sin embargo, a través de las entrevistas a los reclutadores se pudo identificar una tendencia. En ese sentido, en la mayoría de las áreas de recursos humanos, el proceso se inicia con el pedido de la gerencia que requiere personal. Como parte de dicho pedido, el encargado del área que realizó el mismo o el responsable directo de la persona que ocupará la posición suele acompañar su requerimiento de personal con una lista de conocimientos y habilidades requeridas para el cargo, es decir, las competencias técnicas. Esto último es lo normal en el caso de las empresas que aún no han consolidado su guía de competencias específicas para cada puesto. Adicionalmente, algunos de los gerentes que solicitan personal suelen indicar también la universidad de la cual prefieren que provenga el egresado que postula a la posición. Al respecto, se encontró que, para posiciones vinculadas a carreras del campo económico-empresarial, se suele preferir egresados de universidades privadas. Específicamente, de la Pontificia Universidad Católica (PUCP), de la Universidad de Lima (UL) y de la Universidad del Pacífico (UP). Los reclutadores también señalaron que, en

menor grado, les solicitan egresados de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad de Piura (UDEP) y de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). Igualmente indicaron que son pocos los pedidos por egresados de universidades públicas, pero cuando estos aparecen, se suele solicitar exalumnos de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

d) El estudio de Investigación que responde al tema de “Estudio de Las competencias demandadas por las empresas de Lima Metropolitana a los postulantes a puestos de trabajo administrativo” realizado por el Eco. Oswaldo Neira Ruiz de Somocurcio. Universidad UPAO – 2007. El estudio presenta sus conclusiones sobre la base de las entrevistas a los reclutadores, se determinó que existía un conjunto de competencias demandadas por la mayoría de las empresas que fueron consideradas para la presente investigación.

Por una cuestión de organización, dichas competencias serán presentadas en categorías. De este modo, se iniciará la presentación con aquellas categorías que tienden a estar vinculadas a las competencias en sentido estricto y se irá progresando hasta llegar a las más técnicas. Es importante considerar que las gerencias que solicitan el personal suelen evaluar las competencias técnicas, pero los reclutadores reciben constantes demandas y retroalimentaciones puntuales de dichas áreas por lo cual se convierten en una instancia capaz de sintetizar también los requerimientos técnicos y no solo las competencias.

A modo de síntesis, conviene adelantar que entre las competencias más demandadas se encuentra las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, proactividad y orientación a los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos constantes por egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios. Asimismo, buscan personas muy analíticas y capaces de afrontar los problemas con sentido holístico. Igualmente, se demanda mucho esmero y detalle en los trabajos; así

como sólidas habilidades comunicativas: redacción, síntesis, argumentación, exposición y realización de presentaciones efectivas. Finalmente, y por el lado más técnico, requieren de personal con un nivel avanzado del idioma inglés y de manejo del programa *Excel*.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que la política de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 2) Se determinó que el enfoque de gestión directiva influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 3) Se determinó que el manejo del clima laboral influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 4) Existe evidencia que el manejo del recurso humano influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 5) Se determinó que la aplicación de un sistema de evaluación por competencias influye positivamente en la gestión administrativa de los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Desarrollar políticas de gestión directiva para mejorar la gestión administrativa de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 2) Mejorar el enfoque de la gestión directiva, aplicando la evaluación por competencias a todos los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 3) Fomentar un buen clima laboral y gestionarlo adecuadamente, de esta manera se mejorará la gestión administrativa de las diferentes áreas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 4) Capacitar al personal en cursos de gestión estratégica, administración del tiempo, resolución de conflictos, para que logren desarrollar habilidades de tolerancia entre sus compañeros y se logren tomar mejores decisiones en la organización.
- 5) Aplicar el sistema de evaluación por competencias a los trabajadores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para determinar las estrategias necesarias y mejorar la gestión administrativa de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 6) Implementar un Sistema de Gestión de competencias con la metodología de Martha Alles, para lo cual se requeriría:
 - Revisión de la Visión y Misión de la universidad
 - Definición de las competencias por la máxima autoridad de la universidad
 - Confeción de los diccionarios de comportamientos y competencias
 - Descripción de puestos
 - Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la universidad

- Análisis (evaluación) de las competencias del personal
 - Diseño de los procesos de Recursos humanos por competencias: Selección, desempeño y desarrollo
- 7) Descripción de puestos por competencias, deberá ser el primer proceso a implementar.
- 8) Los criterios efectivos que se deberán considerar para definir competencias, tendría que seguir los siguientes pasos:
- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recopilar información
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: Selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo y evaluación, descripción de puestos, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema remunerativo.
- 9) En la implementación de un esquema global por competencias se deberá relacionar a toda la universidad y a todos sus procesos de recursos humanos. De esta manera se podrá lograr que las personas que integran la organización estén alineados con su estrategia y desarrollen las capacidades necesarias para que esta alineación sea efectiva y beneficiosa.
- Para que el sistema tenga éxito debe cumplir con los siguientes requisitos:
- Que sea aplicable y no teórico
- Comprensible por todos los integrantes de la universidad
- Útil para la institución
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo de los trabajadores

REFERENCIAS (BIBLIOGRÁFICAS, DE DOCUMENTOS Y DE INTERNET)

- 1) Alles, Martha (2006). Desarrollo del talento humano, Ediciones Granica SA. Argentina - Cruz P.
- 2) Alles, Martha (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Ediciones Granica SA. Argentina - Cruz P.
- 3) Cano, Elena (2008). "La evaluación por competencias en la educación superior". *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, vol. 12, núm. 3.
- 4) Chiavenato Idalberto (2004). Introducción a la teoría general de la administración, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana, p. 10.
- 5) K., y Vega, G. M (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- 6) Fasano V. y Gómez C (2008). "El éxito de la Gestión Humana: estudios de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación", KPMG, Universidad Católica.
- 7) Fernández Tejada, José y Navio Gámez, Antonio, El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España, en Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- 8) Gil Flores, Javier (2007). "La evaluación de competencias laborales", en Facultad de Educación. UNED. - Hooghiemstra, T. (1994): Gestión integrada de recursos humanos, en Mitrani, A.; Daziel, M., y Suarez, I. (eds.): Las competencias, Barcelona, Planeta.
- 9) Labruffe, Alain (2008). *La gestión de competencias: planteamientos básicos, prácticas y cuadros de mando*. Madrid: AENOR.
- 10) *Libro blanco de grado en Información y Documentación* (2004). Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- 11) Rué, Joan (2007). *Enseñar en la universidad: el EEES como reto para la educación superior*. Madrid: Narcea.
- 12) Senlle, Andrés (2007). *Gestión estratégica de recursos humanos para la calidad y la excelencia*. Madrid: AENOR.

- 13) Tobón, Sergio (2006a). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe.
- 14) Tobón, Sergio et al. (2006b). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- 15) UNE 66173. Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad: gestión de las competencias (2003). Madrid: AENOR.
- 16) Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal* Vol. 37 pp. 670-687.
- 17) Bailey, T. (1993). "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Working paper, Columbia Univ., New York.
- 18) Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- 19) Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" *Human Resource Management*, Vol 37, N 1, pp. 31-46.
- 20) Bartel, A.P. (1994). "Productivity gains from the implementation of employee training programs" *Industrial Relations*, Vol 33 pp. 421-425.
- 21) Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999). "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 36 (4), pp. 443-463.
- 22) Cascio, W.E. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3ª ed) PWS-Kent, Boston.
- 23) Claver Cortés, E; Gascó Gascó, J.L. y Llopis Taverner, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- 24) Colbert B. A. (2004). "The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". *Academy of Management Review*. Vol. 29, N° 3, pp. 341-358.
- 25) Delaney, I.T.; Lewin, D. y Ichmiowski, C. (1998). *Human resource policies and practices in american firms*, Washington, D.C: U.S gov.
- 26) Delaney, I. T. y Huselid, M.A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*. Vol. N° 4, pp. 949-969.

- 27) De Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1994). Human resource management concepts and practices (4ª ed) John Wiley and Sons, New York.
- 28) Flamholtz, E.G. (1985): Human resource accounting (2ª ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- 29) Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1998). Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall, Madrid
- 30) Hay Group (2000). Factbook recursos humanos. Aranzadi y Thomson Elcano.
- 31) Hendry, C.; Pettigrew, A. (1990). "Human Resource Management: An Agenda for the 1990's" The international Journal of Human Resource Management Vol 1 N1. Pp17-43.
- 32) Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman; G.W.; Sasser, W. R. Jr. y Schlesinger, L.A. (1994). "Putting the service-profit chain to work", Harvard Business Review, Vol 72, nº 2 pp. 164-175.
- 33) Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance". Academy of Management Journal, Vol 38, nº 3 pp. 635-672.
- 34) Huselid, M. A.; Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance" Academy of Management Journal, Vol. 40, n.º 1, pp. 171-188.
- 35) Ichmiowski, C.; Kochan, J.; Levine, D.; Olson, C. y Strauss, G. (1996). "What works at work". Industrial Relations, 35, nº 3, pp. 299-333.
- 36) Jones, G.R. y Wright, P.M. (1992). "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices". En Krowland y G. Ferris (Eds.): Research in personnel and human resources management, Vol 10, PP 271-299, Greenwich, C.T.
- 37) Lattman, Ch. Y García Echevarría, S. (1992). Management de los recursos humanos en la empresa. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- 38) MacDuffie, J.P. (1995). "Human resource bundless and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry" Industrial and Labor Relations Rev. Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.

- 39) Marr, R. y García Echevarría, S. (1984). Política de personal en la empresa. ESIC, Madrid.
- 40) McEvoy, G.M. y Cascio, W.F. (1985). "Strategies for reducing employee turnover: A meta analysis". Journal of Applied Psychology, Vol. 70, pp. 342-353.
- 41) Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). "Designing strategic human resources systems", Organizational Dynamics, Vol. 31 (1), pp 36-52.
- 42) Ordiz Fuentes, M. (2002). "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Nº 12. pp. 247-265.
- 43) Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002). "Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa. Vol. 8, Nº 3, pp. 59-78.
- 44) Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston (Ma).
- 45) Pfeffer, J. (1998a). "Seven practices of successful organizations". California Management Review, Vol. 40, nº 2, pp. 96-123.
- 46) Pfeffer, J. (1998b). La ecuación humana, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- 47) Prietula, M.J. y Simon, H.A. (1989). "Cómo incurrir en riesgos por no tratar bien al personal especializado". Harvard Deusto Business Review, tercer trimestre, pp. 95-100.
- 48) Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1988). Cultura empresarial. Díaz de Santos, Madrid.
- 49) Miriam Escobar Valencia, Las competencias laborales – La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones.

ANEXOS

ANEXO N°1 Instrumento de recolección de datos

ANEXO N°2 Validación del instrumento

ANEXO N°3 Matriz de coherencia interna

ANEXO N° 1 FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA

Presentación: En el siguiente cuestionario se le formulan una serie de preguntas acerca de su apreciación sobre la ejecución de una aplicación de un sistema de evaluación por competencias en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Sus respuestas serán confidenciales y de uso exclusivo para un trabajo de investigación.

Objetivo: El resultado de esta investigación permitirá identificar su percepción sobre la influencia de la aplicación de un sistema de evaluación por competencias en el desarrollo de las competencias individuales y organizacionales de los trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradezco su cooperación.

Datos Generales:

Fecha:

Edad:

Tiempo que labora en la Universidad:.....

Sexo: Femenino () Masculino ()

Condición de Trabajo: Nombrado () Contratado ()

Dependencia:

Escala valorativa

MD	MUY EN DESACUERDO
D	DESACUERDO
I	INDIFERENTE
DA	DE ACUERDO
MDA	MUY DE ACUERDO

CUESTIONARIO		MD	D	I	DA	MDA
Variable Independiente: Aplicación de un sistema de evaluación por competencias						
Políticas de gestión directiva						
1	¿Considera adecuados los valores organizacionales?					
2	¿Le parece adecuada una evaluación de desempeño laboral?					
Enfoques de gestión directiva						
3	¿Considera que las autoridades de la universidad son buenos líderes?					
4	¿Considera que las dependencias cuentan con un plan estratégico con objetivos y metas que guardan relación con la misión de la universidad?					
Manejo de clima laboral						
5	¿Considera que su trabajo es valorado por sus jefes?					
6	¿Cree usted que los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					
Manejo de recursos humanos						
7	¿Considera que tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo?					
8	¿Considera que las políticas laborales están orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal?					
Variable Dependiente: Gestión Administrativa						
Gestión individual						
Capacidad de toma de decisiones						
9	¿Está usted de acuerdo en que debe definir el problema, analizarlo y evaluar alternativas antes de tomar decisiones?					
10	¿Cree usted que puede elegir alguna alternativa y tomar una decisión ante cualquier problema que se le presente en el trabajo?					
Capacidad de organización y planificación						
11	¿Cree usted que el trabajo productivo debe estar organizado de manera individual o deben existir equipos de trabajo?					
12	¿Cree usted que debe realizar esfuerzos por innovar procesos que mejoren su trabajo?					
Capacidad de resolución de problemas						
13	¿Cree usted que se cuenta con el apoyo suficiente para					

	resolver problemas laborales y que su tarea sea eficiente?					
14	¿Considera usted que la experiencia y los conocimientos son importantes para resolver los problemas laborales?					
Conocimientos técnicos						
15	¿Considera usted que sus conocimientos técnicos contribuyen en la eficacia de la gestión de su área de trabajo?					
16	¿Considera usted que cuenta con los conocimientos necesarios para ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores?					
Productividad						
17	¿Considera usted que cuenta con el apoyo suficiente para que su gestión en su puesto sea productiva?					
18	¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para tener un rendimiento altamente productivo?					
Desempeño contextual						
Compromiso con la universidad						
19	¿Considera que conoce con claridad las metas que tiene que cumplir su dependencia para cumplir con los objetivos de la universidad?					
20	¿Considera que su desempeño y participación activa contribuyen con el mejoramiento de la universidad?					
Orientación a objetivos y resultados						
21	¿Considera que cuenta con las habilidades suficientes para analizar problemas complejos y volverlos solubles?					
22	¿Está usted de acuerdo con que un cambio de estrategia favorecería la gestión de los recursos humanos?					
Colaboración y cooperación con compañeros						
23	¿Está usted de acuerdo que trabajar en equipo favorece la gestión de su dependencia?					
24	¿Está usted de acuerdo que trabajando conjuntamente con sus compañeros será más fácil lograr los objetivos institucionales?					
Compartir y transmitir conocimiento						
25	¿Considera que los programas de capacitación contribuyen con el mejoramiento de la universidad?					
26	¿Considera que es importante que las personas actualicen sus conocimientos y los compartan para el logro de los objetivos institucionales?					
Desempeño organizacional						
Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral						
27	¿Considera que es importante esforzarse diariamente para que su trabajo tienda a la excelencia?					

28	¿Considera importante su desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales?					
Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo						
29	¿Considera que es importante hacer nuestro mejor esfuerzo aún en las tareas más sencillas?					
30	¿Considera que los talentos y capacidades de las personas sirven para mejorar continuamente la calidad y productividad del trabajo?					
Uso adecuado de los recursos laborales						
31	¿Está de acuerdo que la capacitación de los trabajadores contribuye al desarrollo personal y organizacional?					
32	¿Considera que las estrategias de RRHH son las adecuadas para lograr una mejora institucional?					
Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo						
33	¿Considera que el tiempo que le dedica al desarrollo de sus labores diarias es el adecuado?					
34	¿Está de acuerdo que la puntualidad y el uso correcto del tiempo permite completar oportunamente?					
Eficiencia voluntaria y continua del trabajo						
35	¿Está de acuerdo que se logra mayor eficiencia en el trabajo cuando se hace un uso adecuado del tiempo y de los recursos?					
36	¿Considera que la mejora continua contribuye a realizar sus labores con mayor eficiencia?					