

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**COMPETENCIAS LABORALES Y
COMPETENCIAS TRANSVERSALES DEL
SERVICIO CIVIL, UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ
CARRIÓN**

PRESENTADO POR:

DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Dr. Timoteo Solano Armas

HUACHO - 2021

**COMPETENCIAS LABORALES Y COMPETENCIAS
TRANSVERSALES DEL SERVICIO CIVIL, UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ

TESIS DE DOCTORADO

ASESOR: Dr. Timoteo Solano Armas

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

A mis padres Ida Violeta y Daniel Alcides, quienes constantemente con su ejemplo de superación personal y profesional, guiaron mi pasión por la investigación científica y la docencia universitaria.

A mis hijos Steffany Priscilla, Daniel Alberto, Silvina Fabiola, Karla Gianella, Valerie Karina y Daniel Said.

A Karina mi esposa, con quién asumimos grandes retos y compartimos logros y sueños.

A mis hermanos Rocío Violeta, Daniel Raúl, Daniel Alcides y José Carlos.

Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Timoteo Solano Armas por guiarme en el desarrollo filosófico – antropológico, que permitió conocer la concepción del ser humano dentro del contexto de la investigación.

Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	7
1.6 Viabilidad del estudio	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones internacionales	8
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Bases filosóficas	29
2.4 Definición de términos básicos	34
2.5 Hipótesis de investigación	35
2.5.1 Hipótesis general	35
2.5.2 Hipótesis específicas	36
2.6 Operacionalización de las variables	36

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	38
3.2 Población y muestra	38
3.2.1 Población	38

3.2.2	Muestra	39
3.3	Técnicas de recolección de datos	40
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	44
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	45
4.2	Contrastación de hipótesis	129
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	135
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	139
6.2	Recomendaciones	140
REFERENCIAS		141
7.1	Fuentes documentales	141
7.2	Fuentes bibliográficas	141
7.3	Fuentes hemerográficas	141
7.4	Fuentes electrónicas	143
ANEXOS		146

ÍNDICE DE TABLAS

tab. 1.	Número de personal administrativo directivo y profesional	39
tab. 2.	Número de muestra de personal administrativo directivo y profesional	39
tab. 3.	Validación del cuestionario 1: competencias laborales (directivos)	41
tab. 4.	Validación del cuestionario 1: competencias transversales (directivos)	41
tab. 5.	Validación del cuestionario 2: competencias laborales (profesionales)	42
tab. 6.	Validación del cuestionario 2: competencias transversales (profesionales)	42
tab. 7.	Confiabilidad de cuestionarios	43
tab. 8.	Escala de valores del Alfa de Cronbach	44
tab. 9.	Escala de valores de correlación de Tau-b de Kendall	44
tab. 10.	Características generales de los directivos	45
tab. 11.	Características generales de los profesionales	47
tab. 12.	Administración de Políticas	49
tab. 13.	Comunicación interpersonal	50
tab. 14.	Construcción de redes	51
tab. 15.	Gestión de la calidad	52
tab. 16.	Gestión del cambio	53
tab. 17.	Gestión del desarrollo de las personas	55
tab. 18.	Gestión de la participación ciudadana	56
tab. 19.	Gestión digital	57
tab. 20.	Innovación	59
tab. 21.	Liderazgo efectivo	60
tab. 22.	Manejo de Recursos	61
tab. 23.	Negociación	62
tab. 24.	Orientación al ciudadano	63
tab. 25.	Planificación	65
tab. 26.	Proactividad	66
tab. 27.	Relaciones con directivos	67
tab. 28.	Relaciones institucionales	69
tab. 29.	Resolución/mitigación de problema	70
tab. 30.	Toma de decisiones	72

tab. 31.	Trabajo bajo presión	73
tab. 32.	Trabajo en equipo	74
tab. 33.	Visión estratégica	76
tab. 34.	Integración cultural	77
tab. 35.	Capacidad crítica	78
tab. 36.	Inteligencia emocional	80
tab. 37.	Poder o Influencia	81
tab. 38.	Nivel de Competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia	82
tab. 39.	Aporte técnico-profesional	84
tab. 40.	Atención de problemas	85
tab. 41.	Comunicación efectiva	87
tab. 42.	Creatividad	88
tab. 43.	Gestión de procedimientos de calidad	90
tab. 44.	Instrumentación de decisiones	91
tab. 45.	Manejo emocional	93
tab. 46.	Programación del trabajo	94
tab. 47.	Respuesta a requerimientos	96
tab. 48.	Uso de tecnologías de la información y la comunicación	97
tab. 49.	Perseverancia	98
tab. 50.	Compromiso por el aprendizaje	100
tab. 51.	Capacidad cognitiva	101
tab. 52.	Sensibilidad organizacional	103
tab. 53.	Nivel de las competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los profesionales	104
tab. 54.	Orientación a resultados	106
tab. 55.	Vocación de servicio	107
tab. 56.	Trabajo en equipo	108
tab. 57.	Aprendizaje continuo	109
tab. 58.	Compromiso con el servicio público	111
tab. 59.	Desarrollo de las relaciones interpersonales	112
tab. 60.	Integridad institucional	113
tab. 61.	Comportamiento ético	115

tab. 62.	Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo	116
tab. 63.	Orientación de resultados	117
tab. 64.	Vocación de servicio	118
tab. 65.	Trabajo en equipo	119
tab. 66.	Aprendizaje continuo	121
tab. 67.	Compromiso con el servicio público	122
tab. 68.	Desarrollo de las relaciones interpersonales	123
tab. 69.	Integridad institucional	125
tab. 70.	Comportamiento ético	126
tab. 71.	Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales	127
tab. 72.	Prueba de normalidad respecto a las variables de la hipótesis general	129
tab. 73.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias laborales y las competencias transversales	129
tab. 74.	Pruebas de normalidad respecto a las variables de la hipótesis específica 1	131
tab. 75.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias directivas y las competencias transversales	132
tab. 76.	Pruebas de normalidad respecto a las variables de la hipótesis específica 2	133
tab. 77.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias profesionales y las competencias transversales	134

ÍNDICE DE FIGURAS

fig. 1.	Características generales de los directivos según variables	46
fig. 2.	Características generales de los profesionales según variables	48
fig. 3.	Nivel de importancia de la administración de políticas	49
fig. 4.	Nivel de importancia de la comunicación interpersonal	50
fig. 5.	Nivel de importancia de la construcción de redes	51
fig. 6.	Nivel de importancia de la gestión de la calidad	52
fig. 7.	Nivel de importancia de la gestión del cambio	54
fig. 8.	Nivel de importancia de la gestión del desarrollo de las personas	55
fig. 9.	Nivel de importancia de la gestión de la participación ciudadana	56
fig. 10.	Nivel de importancia de la gestión digital	58
fig. 11.	Nivel de importancia de la innovación	59
fig. 12.	Nivel de importancia del liderazgo efectivo	60
fig. 13.	Nivel de importancia del manejo de recursos	61
fig. 14.	Nivel de importancia sobre la negociación	62
fig. 15.	Nivel de importancia sobre la orientación al ciudadano	64
fig. 16.	Nivel de importancia sobre la planificación	65
fig. 17.	Nivel de importancia sobre la proactividad	66
fig. 18.	Nivel de importancia de las relaciones con directivos	68
fig. 19.	Nivel de importancia de las relaciones institucionales	69
fig. 20.	Nivel de importancia de la resolución/mitigación de problema	71
fig. 21.	Nivel de importancia de la toma de decisiones	72
fig. 22.	Nivel de importancia del trabajo bajo presión	73
fig. 23.	Nivel de importancia del trabajo en equipo	75
fig. 24.	Nivel de importancia de la visión estratégica	76
fig. 25.	Nivel de importancia de la integración cultural	77
fig. 26.	Nivel de importancia de la capacidad crítica	79
fig. 27.	Nivel de importancia de la inteligencia emocional	80
fig. 28.	Nivel de importancia del poder o influencia	81
fig. 29.	Nivel de Competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia	83
fig. 30.	Nivel de importancia del aporte técnico - profesional	84

fig. 31.	Nivel de importancia de la atención a problemas	86
fig. 32.	Nivel de importancia de la comunicación efectiva	87
fig. 33.	Nivel de importancia de la creatividad	89
fig. 34.	Nivel de importancia de la gestión de procedimientos de calidad	90
fig. 35.	Nivel de importancia de la instrumentación de decisiones	92
fig. 36.	Nivel de importancia del manejo emocional	93
fig. 37.	Nivel de importancia de la programación del trabajo	95
fig. 38.	Nivel de importancia sobre la respuesta a requerimientos	96
fig. 39.	Nivel de importancia del uso de tecnologías de la información y la comunicación	97
fig. 40.	Nivel de importancia de la perseverancia	99
fig. 41.	Nivel de importancia del compromiso por el aprendizaje	100
fig. 42.	Nivel de importancia de la capacidad cognitiva	102
fig. 43.	Nivel de importancia de la sensibilidad organizacional	103
fig. 44.	Nivel de las competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los profesionales	105
fig. 45.	Nivel de importancia de la orientación a resultados	106
fig. 46.	Nivel de importancia de la vocación de servicio	107
fig. 47.	Nivel de importancia del trabajo en equipo	108
fig. 48.	Nivel de importancia del aprendizaje continuo	110
fig. 49.	Nivel de importancia del compromiso con el servicio público	111
fig. 50.	Nivel de importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales	112
fig. 51.	Nivel de importancia de la integridad institucional	114
fig. 52.	Nivel de importancia del comportamiento ético	115
fig. 53.	Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo	116
fig. 54.	Nivel de importancia de la orientación a resultados	117
fig. 55.	Nivel de importancia de la vocación de servicio	118
fig. 56.	Nivel de importancia del trabajo en equipo	120
fig. 57.	Nivel de importancia del aprendizaje continuo	121
fig. 58.	Nivel de importancia del compromiso con el servicio público	122
fig. 59.	Nivel de importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales	124
fig. 60.	Nivel de importancia de la integridad institucional	125

fig. 61.	Nivel de importancia del comportamiento ético	126
fig. 62.	Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales	128
fig. 63.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias laborales y las competencias transversales	130
fig. 64.	Prueba de normalidad de la hipótesis específica 1	131
fig. 65.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias directivas y las competencias transversales	132
fig. 66.	Prueba de normalidad de la hipótesis específica 2	133
fig. 67.	Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias profesionales y las competencias transversales	134

RESUMEN

El objetivo del estudio fue establecer la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, en el contexto de una institución universitaria. El diseño metodológico fue no experimental, transversal correlacional causal. La población fue de 545 personas y la muestra 226 personas que laboran como personal administrativo. La técnica fue la encuesta y los instrumentos dos cuestionarios. Los resultados respecto a las competencias laborales desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia reportan que el 89,50% refirió al trabajo en equipo, 84,20% a la toma de decisiones, 78,9% a la proactividad, manejo de recursos, gestión del desarrollo de las personas y liderazgo efectivo; desde la perspectiva de los profesionales según su nivel de importancia reportan que el 76,8% refirió a la atención de problemas, 72% al aporte técnico-profesional, 68,1% al uso de tecnologías de la información y la comunicación. Respecto a las competencias transversales desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia reportan que el 73,7% refirió al desarrollo de las relaciones interpersonales, 68,4% al trabajo en equipo y 63,2% al aprendizaje continuo y comportamiento ético; desde la perspectiva profesional según su nivel de importancia reportan que el 75,4% refirió a la vocación de servicio, 69,1% al comportamiento ético, 63,8% al compromiso con el servicio público y 62,6% a la integridad institucional. En la prueba Tau-b de Kendall, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,412 y una significancia de 0,000; la conclusión indica que existe relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Palabras clave: competencias laborales directivas y profesionales, y competencias transversales.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish the relationship between labor competencies and the transversal competences of the Civil Service, in the context of a university institution. The methodological design was non-experimental, causal correlational cross-sectional. The population was 545 people and the sample was 226 people who work as administrative personnel. The technique was the survey and the instruments two questionnaires. The results regarding labor competencies from the perspective of managers according to their level of importance report that 89.50% referred to teamwork, 84.20% to decision-making, 78.9% to proactivity, management resources, people development management and effective leadership; From the perspective of the professionals according to their level of importance, they report that 76.8% referred to the attention of problems, 72% to the technical-professional contribution, 68.1% to the use of information and communication technologies. Regarding the transversal competences from the perspective of managers according to their level of importance, they report that 73.7% referred to the development of interpersonal relationships, 68.4% to teamwork and 63.2% to continuous learning and ethical behavior ; From the professional perspective, according to their level of importance, they report that 75.4% referred to the vocation of service, 69.1% to ethical behavior, 63.8% to commitment to public service and 62.6% to institutional integrity. In Tau b Kendall test, a correlation coefficient of 0.412 and a significance of 0.000 were obtained; the conclusion indicates that there is a relationship between labor competencies and the transversal competences of the Civil Service, José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho, 2019.

Keywords: managerial and professional labor competencies, and transversal competences.

INTRODUCCIÓN

En todo país la función pública es necesaria para su desarrollo y de acuerdo a la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) su finalidad es garantizar en la administración pública un adecuado manejo de los recursos humanos, buscando conseguir resultados esperados, en donde las competencias laborales, tanto de directivos como profesionales, se deban potenciar para conseguir en las entidades públicas un desempeño de la tarea o función al servicio de la sociedad en general.

En los países latinoamericanos, entre ellos el Perú, las entidades públicas se caracterizan por tener una estructura organizacional burocrática de forma piramidal, la cual determinó modos de conducta que no ha permitido el logro de los objetivos; esto hace imperante modelos de gestión de recursos humanos para que puedan responder con éxito a la sociedad que hace uso de los servicios públicos. Es así, que implementar un modelo de competencias laborales sostenido en las competencias transversales, donde todo servidor público debe demostrar orientación a resultados, vocación y compromiso con el servicio, y comportamiento ético, se hace indispensable para que la gestión mejore en las entidades públicas, en donde la implementación de un nuevo modelo de competencias laborales y competencias transversales son indispensables en la Administración Pública del Perú.

Con Decreto Legislativo N° 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Perú. Asimismo, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (LSC), se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, cuya finalidad es alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, y prestar servicios de calidad en las entidades públicas. Con Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016-SERVIR-PE, se aprueba el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil la cual señala las competencias transversales que los servidores públicos deben poseer; sin embargo, estos son insuficientes para alcanzar la finalidad de la LSC.

El marco normativo de la LSC, estaría demostrando un vacío doctrinario o de fundamento, donde los alcances de las diferentes bases teóricas de las competencias laborales a nivel directivos y profesionales y las señaladas en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del año 2016, no guardarían correspondencia con las señaladas en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil en

Perú y que por lo tanto no garantizarían la finalidad de la LSC, en todas las entidades públicas del Perú, entre ellas, la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Es así, que existe una duda razonable respecto a que si las competencias laborales de los servidores públicos, de directivos y profesionales, guardan coherencia con las competencias transversales señaladas en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, motivo por el cual se busca establecer si existe relación entre las competencias mencionadas.

La investigación desarrolla un estudio con base a la doctrina o enfoques teóricos respecto a las competencias laborales de directivos y profesionales, asimismo, de las competencias transversales, para luego identificar su nivel de importancia y la relación entre las variables de estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En un Estado la profesionalización de la función pública se convierte en una condición necesaria para el desarrollo de un país. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) que fue adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, señala que la función pública está “constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada” (p. 5). Su finalidad es “garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general” (p. 5). Para cumplir con la finalidad, la función pública debe buscar adecuar a las personas con la estrategia de la organización con el propósito de conseguir los resultados esperados, en donde las competencias, o conjuntos de cualidades de las personas, se deben ajustar para conseguir en las entidades públicas un desempeño de la tarea al servicio del interés de la sociedad en general.

La reconversión de las entidades públicas es una necesidad para que los países de Latinoamérica puedan de manera exitosa hacer frente a los problemas de gobernabilidad, situación que de la misma manera debe hacer el Estado Peruano. Las entidades públicas del Perú se caracterizan por tener una estructura organizacional burocrática de forma piramidal, la cual determinó modos de conducta que no ha permitido eficacia y eficiencia, afectando al logro de los objetivos, hechos que obligan al Estado a tener nuevos modelos de gestión. Es en este escenario que el factor humano deberá asumir la tarea de favorecer a la mejora de la gestión en las entidades públicas, con un nuevo modelo o enfoque sobre las competencias laborales, favoreciendo así a la mejora de la Administración Pública del Perú.

Con el fin de fortalecer el servicio civil del servidor público, mediante Decreto Legislativo N° 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (LSC), se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil (SC), con el cual se busca alcanzar mayor eficacia, eficiencia y prestación de servicios con calidad (El Peruano, Normas Legales, Ley del Servicio Civil, 4 de julio del 2013).

Con Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016-SERVIR-PE, con fecha de 22 de junio del año 2016, se aprueba el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil la cual señala en su alcance que su elaboración es para “ser aplicable a todos los servidores públicos del Estado bajo los Decretos Legislativos 276, 728, 1057 y los comprendidos dentro de la Ley N°30057, LSC, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen” (p.3). Así también, se señala que este documento “recoge y define el conjunto de competencias transversales aplicables a todos los servidores públicos del Estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen” (p. 3). Este conjunto de competencias transversales se encuentra desarrollado en el Modelo de Competencias, siendo estas: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo.

Los aspectos señalados en el marco normativo de la LSC, estarían presentando incidentes críticos respecto a la falta de competencias transversales que deberían “garantizar la misión, objetivos y resultados definidos por la organización” (Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, 2016, p.3), situación que estaría demostrando un vacío doctrinario o de fundamento, donde los alcances de las diferentes bases teóricas de las competencias laborales a nivel directivos y profesionales y que además están señaladas en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del año 2016 y que no guardarían correspondencia con las señaladas en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil y que por lo tanto no garantizarían la finalidad de la Ley del Servicio Civil, en todas las entidades públicas del Perú, entre ellas, la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, en adelante SERVIR, señala que el SC en el Perú lo conforma todos los servidores públicos que laboran para el Estado.

En el año 2019 la Universidad Nacional de Trujillo (UNT) fue la primera institución universitaria de carácter público en obtener la autorización para

implementar el Régimen del SC, por parte de SERVIR. Sin embargo, existe una duda permanente respecto a que si las competencias laborales de los servidores públicos, de directivos y profesionales, guardan coherencia con las competencias transversales señaladas en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil. Es en este contexto que la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (UNJFSC), que es una entidad pública, situada en la ciudad de Huacho en el departamento de Lima, bajo los hechos explicados, sus servidores públicos bajo el enfoque de la LSC no estarían garantizando aumentar niveles de eficacia y eficiencia, ni mucho menos garantizar elevados servicios de calidad.

Siendo esta la situación, los servidores públicos que vienen desarrollando sus labores en la UNJFSC, bajo las especificaciones de las normas y los documentos de gestión, no tendrían asegurado un mejor desenvolvimiento en su trabajo por cuanto las capacitaciones relacionadas a las Competencias Laborales no guardarían correspondencia con las Competencias Transversales del Servicio Civil, situación que no asegura una mejor performance del servidor público. Respecto a las competencias laborales de los directivos como son las competencias directivas de la administración de políticas, algunos directivos no contribuyen con la gestión de políticas y el logro de los objetivos y resultados de la universidad; algunos directivos no mantienen comunicación respetuosa y cordial; los directivos no demuestran tener competencias directivas referentes a la gestión de calidad porque no aseguran el cumplimiento de los procedimientos; otros directivos no se preocupan por tener un clima laboral donde las personas dinamicen sus intereses de desarrollo laboral o profesional con los objetivos y resultados esperados como es el caso de la oficina de servicios generales; los directivos en las diferentes oficinas no tienen un liderazgo efectivo que permita una dirección de personas para optimizar su talento; otros directivos no tienen competencia para la planificación porque no identifican problemas y oportunidades para diseñar planes o programas que generen impactos positivos. Respecto a las competencias laborales profesionales se viene observando que los profesionales, quienes no dirigen personas, no comparten sus conocimientos ni experiencias laborales, y no resuelven los problemas inmediatamente, ni hacen uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación; otros profesionales no son perseverantes para seguir adelante con sus objetivos como se puede apreciar en las personas que laboran en los órganos administrativos de la universidad en

calidad de profesionales que no tienen o ejercen dirección o conducción de personas en la universidad.

Estos hechos mencionados respecto a las competencias directivas y competencias profesionales, estarían presentando una incoherencia en relación a las competencias transversales señaladas en la LSC del Perú por cuanto se ha obviado competencias transversales, es por eso que se aprecia la inexistencia del desarrollo de las relaciones interpersonales; algunos directivos y profesionales no enaltecen los valores organizacionales; además no incorpora la competencia transversal muy importante como es el comportamiento ético y que lamentablemente no se internaliza en el personal para que pueda esforzarse y deba actuar con integridad, imparcialidad, transparencia y ser incorruptible.

Es así que se hace necesario identificar las competencias laborales a nivel de directivos y profesionales (que no dirigen a personas) y cómo estos vienen demostrando incoherencia o vacíos con las competencias transversales señaladas en la LSC del Perú, y que por lo tanto no estaría asegurándose los objetivos plasmados en dicha ley.

Ante esto la presente investigación buscará conocer la relación existente entre las competencias laborales y las competencias transversales señaladas en la LSC, la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del año 2016, doctrinas y otros, que han permitido formular los siguientes problemas de investigación y que tienen como ente de estudio a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?

- ¿Cuál es la relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.
- Establecer la relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

1.4 Justificación de la investigación

La iniciativa de evaluar si las competencias laborales guardan relación con las competencias transversales se debe a las nuevas decisiones que en política pública deberá tomar el gobierno. Es sabido que los gobiernos hacen anuncios para fijar el rumbo de la sociedad, sin embargo las decisiones de gobierno generalmente no están articulados con los aportes de las instituciones académicas, de tal forma que no se puede asegurar un impacto de dichas decisiones en la vida ciudadana, de ahí que la necesidad de un servidor público con competencias pertinentes para desarrollar su trabajo se convierte en un hecho indispensable e importante para que asuma con éxito las funciones, tareas y responsabilidades, de tal forma, que produzcan esfuerzos para obtener resultados, impactos positivos y avances en el desarrollo de su entidad pública y en beneficio de la sociedad en general.

En realidad, existen muchas brechas que separan el esfuerzo del servidor público con las metas, brechas como por ejemplo en el perfil del servidor público que se debe ajustar al puesto de trabajo o lo que es peor aún, no tener identificados las competencias a cumplir en un determinado puesto de trabajo, como es el caso que se estaría presentando en la administración pública en el Perú.

La presente investigación basa su justificación en el aspecto de la conveniencia porque permitirá conocer las brechas existentes entre las competencias laborales y competencias transversales, situación que no permitiría asegurar de manera exitosa para llevar a cabo de las metas de las entidades públicas, y en este caso, de manera precisa en las universidades públicas.

La relevancia social como justificación se basa en los impactos futuros a conseguir al identificar las competencias laborales y competencias transversales que deben estar alineadas a la gestión de los procesos que dan lugar a resultados esperados en la universidad pública.

La justificación metodológica se basa en la creación de un instrumento que permitirá medir la asociación o relación entre las competencias laborales y competencias transversales, de tal forma que posibilite a otros investigadores hacer uso de este instrumento para demostrar que competencias son pertinentes para alcanzar los resultados esperados.

La justificación teórica se fundamenta en encontrar las diferencias existentes entre las competencias laborales y competencias transversales, es así que se realiza un estudio en detalle de los aportes de los diferentes investigadores de las competencias laborales con el propósito de identificar las pertinentes para el servidor público de las universidades y si éstas a su vez son pertinentes con las competencias transversales señaladas en los documentos de gestión de LSC. Esto último, se sustenta en los aportes de Mertens (1996) donde señala la necesidad de identificar competencias para ser efectivo en un trabajo y los estudios de Hoffman (1999) donde señala que las competencias laborales enfatizar la relevancia de reconocer las labores y tareas que un individuo tiene que hacer para lograr un buen rendimiento, estos aspectos a su vez son coincidentes con los estudios de Horton (2000) quién señala la necesidad de conocer las labores a desarrollar y qué competencias se debe tener para alcanzar el desempeño efectivo. De esta forma se asegura el nuevo conocimiento científico a partir del análisis de la relación entre las variables de estudio, permitiendo establecer

las competencias laborales y nuevas competencias transversales a considerar en la administración pública de los recursos humanos en el Perú.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación espacial: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Delimitación geográfica: situado en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación social: personal directivo y profesional administrativo de la universidad.

Delimitación temporal: octubre del año 2019 a marzo del año 2020.

Delimitación conceptual: competencias laborales y competencias transversales.

1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que un estudio es viable al disponerse de tiempo para realizar el estudio, y además se tiene recursos humanos, económicos, materiales e información; es así que la presente investigación asegura su viabilidad al disponer de los recursos suficientes para conseguir los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

González, Pérez y Martínez (2018) publicaron el “Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora” en la Universidad de Murcia, España. La finalidad fue conocer el grado de desarrollo de las competencias relacionadas a la interacción entre las personas, el trabajo en equipo y el aspecto ético. Se señala que el desarrollo de competencias transversales es de especial interés por la relación con el contexto socio-laboral. Se llegó a la conclusión el imperativo para desarrollar las competencias, donde el trabajo en equipo finalmente es la que alcanza más desarrollo competencial.

Castro (2015) publicó sus estudios sobre “La gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la empresa municipal...” en Ecuador. La finalidad fue evaluar la capacitación recibida por los funcionarios para mejorar sus competencias laborales. Se consideró el estudio descriptivo correlacional, con una muestra de 65 empleados, quienes aplicaron la encuesta. La conclusión permitió conocer la importancia de realizar gestiones para capacitar a los funcionarios para desarrollar competencias en el trabajo.

Arias y Zapata (2014) hicieron la investigación sobre los aspectos que caracterizan a las competencias laborales de trabajadores que alcanzaron sobresalir en sus labores. El estudio fue descriptivo, la población fue 252 asesores comerciales a quienes se les aplicó un cuestionario. Se concluyó que las competencias más importantes son aquellas que se orientan a conseguir resultados, las que planifican las tareas, las que brindan una orientación al cliente, y tienen conocimiento del servicio o producto.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Quispe (2019) en el estudio “Competencias laborales en los trabajadores de una empresa de eventos corporativos y sociales, Lima, 2018”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo; la finalidad fue conocer los hechos que caracterizan las competencias laborales de los trabajadores. La investigación fue de tipo cuantitativa y la muestra 50 personas, quienes respondieron el cuestionario. Los estudios demostraron que se puede caracterizar las competencias en el desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo y que se destacaron en un nivel alto, siendo esto último su conclusión.

Villafuerte (2017) en la investigación sobre competencias laborales y calidad de servicio en una institución pública en el Perú, buscó relacionar ambas variables; los sujetos de estudio fueron 70 trabajadores quienes aplicaron un cuestionario; el diseño de estudio no desarrolló manipulación de variables, siendo no experimental. El estudio permitió conocer que las competencias laborales tienen relación positiva e incidencia en la calidad de servicio.

Villa (2016) realizó una investigación sobre “Competencias transversales del tripulante peruano que labora en el Crucero Costa Neoclásica Periodo 2015”, Arequipa; su propósito fue identificar las competencias transversales más resaltantes con carácter de importancia. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental, transeccional. Los resultados permiten concluir que las competencias transversales más importantes son las interpersonales, la automotivación, y la competencia por preocuparse por la calidad; además concluye que las competencias personales y profesionales permiten alcanzar el éxito en una organización.

Los antecedentes tanto nacionales como internacionales, permiten conocer la importancia de las competencias para desarrollar bien el trabajo de las personas, puesto que favorece no solamente a la institución u organización sino también a los usuarios o clientes quienes reciben el servicio y/o producto. Asimismo, se ha podido identificar las competencias más resaltantes en las organizaciones.

2.2 Bases teóricas

Competencias laborales

Definiciones

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016) define competencia laboral como el “rendimiento perceptible en el mismo puesto y equipo de trabajo, de forma voluntaria enfocado a lograr lo propuesto refiriéndose a expresiones de valor público, poniéndose en el real ámbito organizativo” (p. 7).

Chiavenato (2015) lo define como el agrupamiento de conocimientos y habilidades que los individuos utilizan de manera eficaz y eficiente.

Ríos (2015) menciona a la competencia laboral como la capacidad de la persona que pone en práctica los diversos saberes, destrezas, ideales y valores integralmente en ámbito personal y laboral.

Huertas (2014) lo define como la habilidad productiva para cumplir de forma exitosa una acción productiva claramente reconocida, siendo así una verdadera y reconocida habilidad.

Alles (2012) manifiesta que las competencias laborales es una de las características implícitas en una persona que se relaciona a un modelo de efectividad elevado en una labor.

Louffat (2012) manifiesta que la competencia laboral es cuando el trabajador está preparado para desempeñar eficaz y eficientemente en alguna función o actividad encomendada.

Coulter (2010) lo conceptualiza como el saber y destrezas técnicas e interpersonales que tiene un empleado cuando desempeña sus funciones.

Pereda, Berrocal y García (2011) menciona a las competencias laborales como una secuencia de conductas perceptibles vinculadas a un buen rendimiento laboral y en una organización en particular.

Alles (2007) señala que la competencia laboral se refiere a las cualidades de identidad, acontecidas conductas, que causan un buen rendimiento en el puesto laboral.

Horton (2000) define competencia como las características que tiene un individuo que le permite un desempeño superior en el trabajo.

Hoffmann (1999) señala que las competencias laborales son las conductas de los individuos necesarias para realizar un trabajo efectivo.

Mertens (1996) lo define como “competencia real de la persona para dominar una serie de labores que son parte de una función en particular” (p. 62).

Boyatzis (1982) lo define como “una cualidad implícita de una persona cuyo fruto es un excelente desempeño en un puesto en específico” (p. 21).

Competencias laborales en relación a la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público y otros enfoques teóricos

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, bajo el consenso de los países de Latinoamérica, entre ellos el Perú, desarrollaron la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano.

Los acuerdos asumidos por el CLAD, es motivo de inspiración e iniciativa para las diferentes naciones de la zona en los últimos años. En dichas herramientas se pueden manifestar las enormes preocupaciones en la gestión de las instituciones estatales, analizadas al detalle, como son: la gestión pública y el realce por la meritocracia y adaptabilidad; gestión electrónica con el fin de dar derecho ciudadano en función a su lejanía para acceder al servicio; servicio de calidad orientado a la comunidad, entre otros. Cada una de estas hacen posible tener una base sólida para la gestión de las competencias de los gestores del sector público, ya que son los responsables que las organizaciones del sector público puedan lograr los frutos y brinden así a la comunidad calidad de vida (CLAD, 2016).

La Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano considera a las competencias directivas y competencias profesionales. Sin embargo, en la presente investigación se ha corroborado todas las doctrinas referentes a las competencias laborales para verificar si la guía consideraba a todas las competencias laborales existentes en el ámbito doctrinario.

Al respecto se puede aseverar que la guía ha recogido casi todas las competencias directivas (1 a 22), sin embargo, se agregó cuatro competencias pertinentes no contenidas en la guía (23 a 26).

A continuación, se darán a conocer las competencias directivas que rigen para las personas que conducen o guían los esfuerzos de personas o subordinados, teniendo como base a las señaladas en el CLAD y otras corrientes doctrinarias.

Competencias laborales directivas

1. Administración de políticas: consiste en dar congruencia táctica a la gestión de políticas y a enlazar e integrar las metas y objetivos de la universidad.
2. Comunicación interpersonal: consiste en iniciar y mantener comunicación respetuosa y cordial; transmite con claridad conductas previstas, datos y recados gestuales, verbales y textuales específicos, concretos, fidedigno y apropiados al destinatario. Atiende de forma activa datos, asesoramiento, disensos y recados de terceros con una postura productiva y de afinidad.
3. Construcción de redes: comprende promover el propio desarrollo como la formación profesional de sus mismos trabajadores, incorporando, concibiendo e impulsando la intervención en redes, intercambiando experiencias a través del foro, innovaciones, escritos, y otros, con creatividad y conflictos compartidos.
4. Gestión de la calidad: consiste en dirigir al departamento de gestión a su responsabilidad adecuándolo a un modelo estándar de excelentes procedimientos, causando servicios intrínsecos y extrínsecos firmes y confiables, conforme a los índices establecidos con anterioridad en condiciones de la actual legislación y las normas de calidad.
5. Gestión del cambio: consiste en adelantar y promover transformaciones tácticas y/u operativas para dar respuesta a nuevos escenarios. Rediseñar/ actualizar perspectivas, procedimientos, labores y el empleo de las competencias necesarias en base a la distribución de roles por los resultados.
6. Gestión del desarrollo de las personas: consiste en concebir un ambiente de trabajo en donde exista una armonía entre los intereses de las personas y los equipos en función a los blancos y frutos de la universidad, conllevando a

oportunidades de formación y crecimiento, aparte de incentivos para brindar reforzamiento a los desempeños sobresalientes.
7. Gestión de la participación ciudadana: consiste en estimular la intervención de la ciudadanía en relación a temas de su responsabilidad; teniendo en cuenta expectativas, propuestas y reclamos para acomodar de forma creciente los servicios, concientizar a los trabajadores acerca del derecho a la participación.
8. Gestión Digital: consiste en identificar de forma efectiva el derecho de la ciudadanía sobre los datos públicos y a relacionarse y participar activamente con su administración, en cualquier lugar donde estuviesen situados, garantizando buenos canales, validos cada uno de ellos para aceptar el ingreso de formulario, encargos, consultas, diligencias, acondicionar acciones para atención continua y solución a pesar del distanciamiento.
9. Innovación: consiste en concebir un ambiente de interés para forjar soluciones innovadoras, que optimicen la efectividad de las réplicas de la ciudadanía, en temas de datos, procedimientos, resultados y efectos de la gestión pública.
10. Liderazgo efectivo: consiste en direccionar grupos, llevando un óptimo empleo de la persona talentosa y concibiendo ambiente favorable y llevando a cabo lo propuesto con personas comprometidas.
11. Manejo de Recursos: consiste en preservar pautas de eficacia y eficiencia en gestión de recursos materiales, habilidades del personal y los recursos de empleo de la universidad.
12. Negociación: implica en contribuir para lograr una buena construcción entre las partes involucradas en diferentes posiciones sin perjudicar su relación y la afiliación a las normas actuales.
13. Orientación al ciudadano: consiste en guiar y ordenar la atención de la ciudadanía, con instrumentos disponibles, lenguaje entendible y procesos veloces y guiados a dar satisfacción a los trámites, reclamos, consultas y manejo de conflictos.
14. Planificación: consiste en reconocer dificultades y oportunidades primordiales de su unidad con el objeto de elaborar proyectos, programas o planes que establezcan previamente, objetivos, acciones, medios, costes, resultado e impacto.

<p>15. Proactividad: consiste en proceder con impulso y formar a los trabajadores para actuar previamente frente a escenarios pronosticables, a los pedidos de situación del trámite, exigencias internas que comprenden realizar acciones para satisfacerlas, con el objeto de reforzar lo que perciben los usuarios sobre el compromiso del servicio.</p>
<p>16. Relaciones con directivos: consiste en proporcionar, mantener, intervenir en aspectos de intercambio con el grupo directivo de la universidad y otras entidades para compartir experiencias, respuestas y sugerencias, con el objeto de alinear de forma táctica los blancos establecidos.</p>
<p>17. Relaciones institucionales: implica mantener la calidad de las relaciones estables y concebir relaciones novedosas requeridas procediendo a actuar en entorno a los intereses de la universidad; y consolidar la imagen corporativa al momento de realizar presentaciones en público llevando una planificación del recado a transmitir, sus metas, y su tipo de público.</p>
<p>18. Resolución/mitigación de problema: consiste en identificar vínculos causa – efecto con respecto a las dificultades reconocidas que existen en su área y universidad, para enfocarse en las principales dificultades para direccionar posibles soluciones tácticas. Elaborar soluciones opcionales realizando cálculos de beneficios frente a costes de su puesta en marcha, riesgos correspondientes e impactos vinculados.</p>
<p>19. Toma de decisiones: consiste en implantar y comunicar decisiones buscando premeditadamente opciones para reducir los costes e incrementar las ventajas para la universidad, en base a las decisiones.</p>
<p>20. Trabajo bajo presión: consiste en gestionar las emociones en beneficio de la excelencia de la gestión, impidiendo respuestas temperamentales en ambientes bajo presión. Objetivar y centrar las deficiencias a solucionar, separándolos de los individuos implicados en estos.</p>
<p>21. Trabajo en equipo: implica formar equipos de trabajo e intervenir en estos en pro del ambiente de trabajo, integrando e impulsando las diferentes habilidades; compartir medios y datos, lograr buenos frutos.</p>
<p>22. Visión estratégica: consiste en entender el ambiente político y el funcionamiento de las tendencias que dan explicación a la situación de las cosas; prevenir conflictos y oportunidades en la universidad, reconociendo la</p>

táctica para enfrentar el escenario vigente o circunstancial, informando a los integrantes por qué toman los directivos tal decisión.
23. Integración cultural: consiste en identificar y sostener vínculos con otras organizaciones académicas de índole internacional.
24. Capacidad crítica: consiste en la capacidad para medir información y determinar acciones, obteniendo una decisión imparcial y lógica.
25. Inteligencia emocional: comprende la habilidad de la persona que maneja su emoción y la de sus compañeros de trabajo.
26. Poder o Influencia: consiste en incidir en los otros, dar control a la conducta de otras personas con tendencia a cumplir el papel de dirigir.

Las competencias directivas señaladas anteriormente forman parte de un análisis desarrollado a partir del reconocimiento de las competencias directivas en toda la base teórica o doctrina revisada y que forman parte de la base teórica.

A continuación, se darán a conocer las competencias profesionales que rigen para los individuos que no tienen el rol de dirigir o guiar los esfuerzos de las personas o subordinados, teniendo como base a las señaladas en el CLAD y otras corrientes doctrinarias. Al respecto se puede aseverar que la guía ha recogido casi todas las competencias profesionales de la doctrina (1 a 10), sin embargo, se agregó cuatro competencias pertinentes no contenidas en la guía (11 a 14).

Competencias laborales profesionales

1. Aporte técnico-profesional: consiste en colocar a voluntad de la Administración sus conocimientos laborales particulares y sus experiencias anticipadas, realizando una acción de actualización de sus conocimientos expertos.
2. Atención de problemas: trata en reconocer a tiempo las dificultades a solucionar, los medios para confrontarlos, las opciones, sus costos y riesgos, previo a tomar una decisión al cargo que corresponde.
3. Comunicación efectiva: comprende entablar una buena y beneficiosa comunicación con superiores de nivel alto, pares y ciudadanía, en términos de expresión escrita, como oral y gestual.

4. Creatividad: consiste en emplear su experiencia y destreza en la optimización de empleo de información para optimizar, y procedimientos e interacciones del equipo, enfocadas al usuario tanto interno como externo.
5. Gestión de procedimientos de calidad: consiste en cumplir las acciones específicas y plantear y establecer actividades para agilizar una mejora continua y la eficiencia.
6. Instrumentación de decisiones: consiste en tomar una decisión sobre contextos en términos económicos, eficientes, eficaces y claridad de la decisión.
7. Manejo emocional: consiste en conservar una conversación armónica y la consideración de las opiniones acerca de las disconformidades, tardanzas, incertidumbre, equivocaciones y obstáculos laborales, sin incidir el funcionamiento de trabajo innecesariamente.
8. Programación del trabajo: consiste en determinar las acciones a desarrollar en la semana, estableciendo frutos a lograr, labores a desempeñar, gestionar para solucionar y retrasos a corregir, como también los costos y los recursos requeridos para identificarlo.
9. Respuesta a requerimientos: consiste en conservar interdependencias optimas y eficientes con su grupo y sus superiores para lograr lo propuesto.
10. Uso de tecnologías de la información y la comunicación: consiste en mejorar el empleo de las TICs asequibles, para optimizar el rendimiento.
11. Perseverancia: es la habilidad para continuar pese a las barreras, problemas, desaliento, cansancio, fracaso, o las mismas ganas de sentirse derrotado, busca terminar el trabajo que ha comenzado, alcanza la meta y está siempre concentrando en el trabajo.
12. Compromiso por el aprendizaje: implica aprovechar al máximo los conocimientos que se vayan adquiriendo, ser responsable para dar solución a los problemas y dar apoyo a los compañeros para que todos contribuyan y enriquezcan los conocimientos adquiridos.
13. Capacidad cognitiva: es la capacidad para procesar datos, de prestar atención, percibir, memorizar, solucionar conflictos, comprender, etcétera.
14. Sensibilidad organizacional: es la habilidad de captar y tener decisiones y acciones de otras áreas de la universidad o proyectos.

Las competencias profesionales señaladas anteriormente forman parte de un análisis desarrollado a partir reconocimiento de las competencias profesionales en toda la base teórica y/o doctrina revisada.

Es pertinente señalar que las facultades de las organizaciones públicas ante a la sociedad no se acaban en las decisiones de políticas públicas, tal como sucedió con la Ley del Servicio Civil, aunque estas son decisiones esenciales que un gobierno comunica para delimitar la dirección de la sociedad, es el estudio de la pertinencia, en este caso de las competencias, que un gobierno debe implementar, asegurando el impacto positivo para los ciudadanos en su calidad de vida.

Competencias Transversales

Definiciones

“Las competencias transversales hace referencia al orden institucional, y se direccionan al comportamiento necesario para todo funcionario. Consiste en la competencia propia al funcionario, aparte de su labor, jerarquía y modalidad de trabajo, en un escenario profesional” (CLAD, 2016, p. 21).

Martínez y Cegarra citado por Sepúlveda (2015) definen que “Las competencias transversales se refieren a aquellos que comprenden diferentes elementos comunes como los saberes, aptitudes, capacidades y técnicas las cuales deben ser parte de un individuo, previo a insertarse en el mundo laboral” (p. 7).

Villa y Poblete citado por Bolívar (2011) señalan que las competencias transversales además se les denomina genéricas y cuyas cualidades de estas competencias se desarrolla personalmente en busca del éxito profesional, como también personal.

Gavidia, Aguilar y Carratalá (2011) definen las competencias transversales como aquellas que incentivan posturas que impactan en los propios valores, en todo contexto, que significan reglas de comportamiento que determinan la forma de comportarse y que contribuye a desarrollarse integralmente al individuo.

Bolívar (2011) define que las competencias transversales optimizan el crecimiento de otras capacidades, aptitudes y competencias en sí.

Epistemológicamente la palabra transversal procede del latín comprendido del enlace entre el prefijo trans– cuyo significado es “de un lado a otro”.

Es así que la competencia transversal, partiendo del análisis anterior, son competencias que toda persona o servidor público debe tener y que permite potenciar otras competencias laborales, como son las directivas y profesionales, y así pueda alcanzar mayor éxito en el trabajo desempeñado. Esto además se fundamenta en la definición siguiente que dice que las competencias transversales “Son las competencias que tiene un servidor frente a organizaciones del sector público” (CLAD, 2016, p. 20).

Competencias Transversales en relación al Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil y otros enfoques teóricos

A continuación, se darán a conocer las competencias trasversales que rigen para todo servidor público, teniendo como base a las señaladas en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil del Perú. Además, se consideran otras corrientes doctrinarias. Al respecto se puede aseverar que la guía ha recogido todas las competencias transversales del Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil (1 a 3), sin embargo, se agregó cinco competencias pertinentes no señaladas por SERVIR en el Perú (4 a 8).

Competencias Transversales

- | |
|--|
| <p>1. Orientación a resultados: es la habilidad para guiar las actividades para lograr lo propuesto a nivel personal como institucional, garantizando estándares de calidad y reconociendo oportunidades de mejora. Comprende brindar réplicas en un tiempo establecido, y empleando un buen uso de los recursos a su disponibilidad, teniendo en cuenta la incidencia en los ciudadanos.</p> |
| <p>2. Vocación de servicio: es la habilidad de proceder prestando atención y comprendiendo tanto a los usuarios internos como externos, apreciando las peticiones y carencias, dando réplica apropiada, productiva y afable.</p> |

3. Trabajo en equipo: es la habilidad de conseguir buenos vínculos en el trabajo con los demás, cooperativos y fiables, compartiendo datos, procediendo coordinadamente con los demás integrantes del equipo y con otras áreas u organizaciones, buscando alcanzar las metas institucionales.
4. Aprendizaje continuo: Consiste en reconocer, añadir y emplear saberes actuales acerca de las normas vigentes, tecnologías disponibles, mecanismos y programas de trabajo, con el objeto de conservar vigente la eficacia de sus prácticas de trabajo y su perspectiva del escenario.
5. Compromiso con el servicio público: consiste en rendir de forma proactiva alineado a los valores institucionales, la misión y objetivos de la universidad. Demuestra su percepción acerca de la incidencia de las actividades de la administración.
6. Desarrollo de las relaciones interpersonales: consiste en tener un rendimiento activo hacia los demás, brindando acciones justas, evitando así las desventajas de ciudadanos que comprenden minorías vulnerables.
7. Integridad institucional: consiste en proceder con la justicia y rectitud, fuertes con los valores de la organización, empleando responsablemente los medios públicos, suprimiendo cualquier discrecionalidad inadecuada en su empleo.
8. Comportamiento ético: comprende los ideales por el cual uno se debe esforzar y como se debe actuar con integridad, imparcial, transparencia y ser incorruptible.

Historia y origen de las competencias

En el año de 1973 surge el término de competencias laborales gracias al estudio del psicólogo David McClelland, donde señala que no es suficiente el título profesional, sino que el desempeño de un individuo depende más de sus competencias, que, de sus saberes, experiencia y destrezas, lo que determinó a las competencias como el predictor del desempeño del individuo en la organización. Sin embargo, el concepto de competencias alcanzó de manera rápida su desarrollo en las unidades de recursos humanos con la publicación del libro *Human Competence* de Thomas Gilbert en el año de 1978.

A partir de los años de 1980 se considera a la competencia dentro de los entornos laborales, siendo considerados como un conjunto de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades (Boyatzis, 1982; Mertens, 1996; Hoffman 1999).

En la actualidad, los estudios de CLAD (2016), Chiavenato (2015), Ríos (2015), Huerta (2014), Alles (2012), ponen de manifiesto la necesidad que los trabajadores posean competencias para asegurar un desempeño efectivo; esto se suma a la necesidad de identificar competencias tanto de carácter genérico o transversal y competencias específicas (directivas y profesionales) para asegurar el éxito en el desempeño.

Saiz (2018) señala que el primer país en desarrollar la gestión por competencias laborales fue Inglaterra, posteriormente España, México, Brasil, Colombia y Chile.

Importancia de la competencia laboral

Alles (2012) menciona que existen diferentes medios, existe una confusión honda en palabras que, siendo semejante, se traducen en distintas cosas entre las competencias laborales y las competencias conductuales.

La Organización Internacional del Trabajo promueve en el mundo diferentes programas pendientes para alcanzar la certificación de competencias laborales de individuos que no cuentan con un título o certificación que les posibilite autenticar un saber o especialidad. Dichos programas de certificación son generados, al mismo tiempo, desde los Estados de las naciones correspondientes.

Hay gran cantidad de conceptos con respecto a competencia laboral, es una habilidad que permite cumplir de forma exitosa una labor en el trabajo claramente reconocida. La competencia laboral es una capacidad demostrada en el éxito de la ejecución de la labor.

Muchos de los conceptos de competencia laboral proyectan una combinación de definiciones para tener un rendimiento adecuado en el puesto laboral con saberes determinados y destrezas requeridas.

Por lo cual se reconoce, de manera general, que un trabajador es competente en su labor, mejor dicho, si posee o no competencia laboral. Entonces, la competencia

laboral es una de las diferentes atribuciones de los individuos en su formación como colaborador y dicha competencia, por lo ende es, reconocible en el propio individuo.

El reconocimiento de la competencia laboral de un colaborador, puede ser factible y únicamente si se define también respecto a lo laboral en donde aplicará la competencia.

Por último, si bien las competencias laborales se percatan en el vínculo con los requisitos tácticos de la organización, por tal razón no necesario que sea un modelo de gestión. Los modelos de gestión se elaboran en relación a las competencias y cambian en los diferentes subsistemas de potencial humano en la entidad.

Elementos de la competencia laboral

Louffat (2012) señala que la mayor parte de la competencia laboral está en la mente de la persona y forma parte del capital humano y del capital intelectual. Depende a un grupo de competencias personales de los individuos que laboran en la organización.

El personal deberá instruirse e instruirse ciertas competencias personales para gestionar en los nuevos escenarios de negocios de la organización como:

- Aprender a aprender, es necesario que los trabajadores contribuyan de forma constructiva en todo, a partir de la calidad de los productos, hasta optimizar los procesos de la organización. Por ende, deben contar con las condiciones para emplear una serie de herramientas que permite investigar contextos, cuestiones, hacer intentos por entender lo que no ha comprendido y tener un pensamiento creativo para promover alternativas. La meta hacer que la postura de aprender a aprender sea algo espontáneo de la manera de pensar de las personas y de la forma de su proceder en su puesto laboral. El saber es un activo intangible. Los empleados ya no son considerados un elemento más de los costos en el balance patrimonial, sino que en parte integral de su capacidad intelectual.
- Comunicación y colaboración, antes, un excelente rendimiento se traducía en el empleo de una serie de actividades reiteradas y la calificación profesional se vinculaba en cada labor determinada. Hoy, los equipos son el fundamento de

entidades adaptables, en tanto que la eficiencia de los empleados se vincula hondamente con su capacidad interpersonal para comunicar y colaborar.

- Razonamiento creativo y solución de problemas, la gestión paternalista antiguo se enfocaba en el rol de formar los recursos para aumentar la eficiencia de colaborador, pero, además, centralizada las funciones de pensar y planear. Hoy se espera que todos los empleados operativos descubran por sí mismo como optimizar y activar su labor. Para eso, es necesario tener un pensamiento creativo, formar habilidades para solucionar problemas y analizar escenarios, averiguar, aclarar lo que no sabe y plantear mejoras.
- Conocimiento de negocios globales, es muy notorio que los individuos se obliguen a formarse con nuevas capacidades técnicas y comerciales que consideren el clima competitivo general el cual no posibilita preparar acertadamente sobre lo que aparecerá en un largo plazo en la organización o en el mercado laboral. En este escenario cambiante, donde la capacidad para ver el todo sistemático en el cual se opera la organización es importante para añadir más de forma continua en esta.
- Liderazgo, es el nuevo enfoque actual en las organizaciones. Es necesario reconocer y formar a individuos extraordinarios que conduzcan a la organización al éxito. Será esencial la concepción del liderazgo. La clave para un éxito organizacional se centrará principalmente en el personal.
- Autogestión de la carrera, en la actualidad, las organizaciones transfieren al personal el rol de su mismo desarrollo de tal forma que se asuma el control de sus carreras y que gestione su mismo desarrollo profesional. Debido a que existe un constante cambio y evolución en las calificaciones, es necesario que las personas de la organización asuman el compromiso de asegurar que tienen los conocimientos, calificaciones y las competencias requeridas en su función actual y a futuro. Hoy en día, la capacidad para administrar la vida profesional se considere como una competencia necesaria para tener otras competencias que exige en actual mundo de los negocios.

Modelo de competencias laborales

Hace muchos años Escalante y Druet (2008) señalaron la existencia de varios modelos de instrumentación de las competencias laborales que hay en el mundo

siendo estos múltiples, conforme que se brinde formación del trabajador y el cargo que tiene la persona y el rol que asume en la organización. Es posible diferentes perspectivas al mismo tiempo en la organización, sin que tenga un impacto negativo en la congruencia del sistema. Es posible clasificar los modelos existentes de la siguiente manera:

1. Modelo Funcionalista

Aparece en Reino Unido y su enfoque se centra en el fenómeno causal, mejor dicho, la concepción de las competencias surge del reconocimiento de los vínculos existentes entre una dificultad, un resultado y una solución. La aproximación funcional hace referencia a rendimientos o resultados específicos y definidos previamente donde es necesario que el individuo demuestre, procedente de un estudio de las funciones que están compuestos en el proceso productivo.

Por lo general el modelo funcional se emplea en el nivel de menor rango jerárquico, normalmente el operativo y se ajusta hacia temas de carácter técnico.

2. Modelo Conductista

Su origen está ligado a los estudios hechos por la Universidad de Harvard, En EE. UU. de América; los conceptos de competencias se definen en palabras de cualidades que presenta el trabajador, que se vinculan con el rendimiento elevado. Estas competencias se investigan y se eligen bajo la responsabilidad del directorio.

En este enfoque, se intenta, a través del condicionamiento del personal, determinar una cultura organizacional basada en clases elegidas e impulsadas días tras días y en toda persona. En base a la observación, evaluación y el reconocimiento del desempeño se construye con incentivos (recompensas y castigos) de esta manera se busca asegurar las competencias elegidas. Su contribución se basa en las competencias genéricas y su condición causal – lineal y la difusión. Este modelo se enfoca en reconocer destrezas básicas del individuo, las cuales conllevan a buenos rendimientos en la organización.

Por lo general el modelo conductista se emplea en el rango jerárquico del nivel directivo y se difunde a habilidades que vuelven a un individuo logre resaltar frente a escenario no predeterminado. Como en el caso: la habilidad de análisis, la toma de decisiones, el liderazgo, la buena comunicación de los blancos, la creatividad, la adecuación, etc. En este modelo, el rendimiento del individuo no se origina de los procesos de la organización, sino de un estudio de las habilidades esenciales del individuo que han sobresalido en la organización. Como en el caso de liderazgo cuyas

habilidades pueden demostrarse como proponer claros blancos; incentivar y direccionar a los grupos de trabajo; tener propia responsabilidad personal y atribuir las propias acciones, reconocer las fortalezas de los demás y delegar de forma adecuada las actividades; etcétera.

3. Modelo Constructivista

Tiene su raíz en Francia, nación que por lo tradicional sobresale su capacidad democrática. Esto hace posible la edificación de competencias laborales no únicamente desde la función misma que emerge del ambiente, de la misma razón de ser y de la forma cómo responde a la organización, sino que otorga una importancia justa del individuo, sus blancos y sus probabilidades, brindando ambientes de edificación grupal.

En este modelo no se definen antes las competencias de los trabajadores, sino que se edifiquen desde el análisis y los procesos de solución de dificultades y cambios que surgen en la organización. En este enfoque, los procesos de la organización se relacionan con las competencias, es decir, se refieren a la formación de las competencias y a la mejora de los procedimientos. Es así que al mismo tiempo que se elaboran hábitos y técnicas, van surgiendo las competencias del personal.

A partir de este enfoque, no es tan relevante reconocer la forma en que inciden las habilidades vigentes y predeterminados, sino que las que surgen en los procedimientos de mejora continua. De acuerdo con el estudio funcional, las metas y actividades de la organización no deben diseñarse como un sistema cerrado, todo lo contrario, en dirección al mercado, tecnología, vínculos colectivos e institucionales.

Es importante que la función del trabajo se comprenda con respecto a ese ambiente y sus demás funciones. Con el objeto de determinar las competencias se realiza una comparación de diferentes vínculos que existen en las organizaciones entre los frutos y las capacidades, saberes y actitudes del personal, y así identificar ciertos aspectos resaltantes para dar solución al problema. Este enfoque proyecta la competencia desde una dimensión personal. Dicha metodología comprende a las personas poca formación académica, enfatizando, lo siguiente: el sentido de necesidad de proveer confianza para un buen desarrollo, la valencia del progreso individual, la intervención de cada persona en la instrucción y selección de tareas. El establecimiento de la competencia se presenta al terminar el proceso de aprendizaje por alternancia, es un

vínculo polemista entre la formación del personal y su intervención gradual y organizado.

Administración por competencias

Chiavenato (2015) señala que la base de la administración por competencia, mejor dicho, un programa estructurado y formado con la finalidad de establecer perfiles profesionales que incentiven elevada eficiencia y adaptabilidad del negocio, que determine los elementos más importantes y las carencias para añadir saberes, en relación a determinadas dimensiones claramente mesurables.

La administración por competencia tiene por finalidad reemplazar el típico inventario de carencias de formación a cambio de una visión de carencias del negocio y de la manera en la cual los individuos aporten valor a la organización. Ello quiere decir una gran transformación de enfoque, transformar la visión del presente o pasado por una a largo plazo. Las competencias que demandan las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios son:

- Aprender a aprender: Es necesario que los individuos sepan construir en todo aspecto, por tal motivo es necesario que estén dispuestos a aprender de forma continua. Es relevante es aprender a aprender. Ello se traduce por obligación en desaprender experiencias pasadas y sin provecho para la organización, para captar nuevas ideas necesarias. En otras palabras, hace referencia a la flexibilidad, la aprehensión y la innovación.
- Comunicación y colaboración: Antes, tener un excelente desempeño se traducía en realizar una serie de funciones reiteradas y separadas y la evaluación de cada individuo se reducía en una labor en específica. En la actualidad, con la adopción de equipos, la productividad de la persona se vincula más a sus capacidades comunicativas y cooperación con los demás. En otras palabras, el trabajo personal a cambiado a un trabajo solitario y grupal.
- Intelecto creativo y solución de problemas: Antes, la administración paternalista tiene el rol de solucionar problemas con el fin de acrecentar la eficiencia del personal. En la actualidad, se espera que estos descubran por ellas mismas como optimizar y apresurar su propia labor. Por tal motivo es importante contar con individuos creativos, con capacidad de análisis y solucionar problemas.

- **Desarrollar liderazgo:** El nuevo imperativo y reconocer y formar a individuos con la capacidad de direccionar la organización. En vez de emplear programas externos de formación para directivos, las organizaciones diseñan cursos personalizados para formar espíritu emprendedor y liderazgo. Las organizaciones que tiene éxito están formadas por líderes.
- **Autoadministración de la carrera:** a raíz del cambio constante de las capacidades que exigen las organizaciones, es necesario que los individuos se sientan comprometidos al estar al día en sus saberes y capacidades que exigen las funciones actuales y a largo plazo.

Competencias de los profesionales de Recursos Humanos

Becker, Huselid y Ulrich (2001) indican relevantes los siguientes elementos:

- **Remodificar la profesión:** concibe sobre los RR.HH. como una especialización de la labor del profesional. Es necesario que los profesionales de RR.HH. definan y evalúen sus competencias y saberes de forma sistemática para llegar a ser socios empresariales o partícipes importantes en la institución.
- **Saberes:** tales como saberes en informática, hondos saberes y visión con respecto a RR.HH.
- **Competencias:** como en el caso de la habilidad para prever el impacto de un cambio, habilidad para formar e incidir sobre los gerentes.

Estos autores muestran los objetivos de un estudio y sus conclusiones, que se puede simplificar de la siguiente forma:

- **Saberes corporativos con el fin de concebir valor por medio de conocer el negocio:** “conocer” para este caso es necesario interpretarse como “comprender”, con el fin de entender los problemas organizacionales y tácticos.
- **Implementación de prácticas de RR.HH.:** Para esto los expertos de RR.HH. debe ser especialistas en la materia de conocimientos necesarios y tener la capacidad de implementar las prácticas innovadoras de RR.HH., incrementando de dicha forma fiabilidad de los expertos del área y recibiendo de esta forma el respeto de todos los integrantes de la organización. Ello comprende el dominio de la teoría y contar la capacidad para adecuar primero la teoría, es importante dominarla.

- Gestión del cambio: es una de las más importantes funciones de experto en RR.HH. para tener un reconocimiento como socio corporativo. Los expertos del área están en un buen lugar para direccionar dicho cambio deben contar con buena preparación. Si cabe la posibilidad de agruparlos se reflejan las siguientes destrezas: para determinar problemas, entablar vínculos con usuarios, construir una visión, diseñar una agenda de liderazgo, solucionar dificultades y llevar a cabo blancos.

Sintetizando, la función necesita saberes de los mecanismos de cambio, posturas como agente de transformación y habilidades para llevar a cabo, las cuales son fundamentales para “mover”, genera el cambio en los trabajadores de la organización.

- Administración de la política cultural. Cultura en relación a los valores compartidos entre la dirección y el personal. De esta forma, la conducta del personal se refleja debido al impacto de las acciones hechas por la gestión del área RR.HH.

- Contabilidad personal. Si se consideraran los puntos anteriores como bases fundamentales a las competencias de los expertos de RR.HH., la fiabilidad de los trabajadores puede ser descrita como base esencial de soporte.

Es necesario vivir con propios valores de la organización para lograr la credibilidad personal, pues son la base que “sustenta la cultura”, los expertos de RR.HH. es necesario incentivar la credibilidad por medio del vínculo con sus colegas, fomentando su confianza; poner en manifiesto que tiene “visión de futuro” en relación al modo de optimizar el negocio o servicio, teniendo ideales innovadores e incentivando a los demás a ser partícipe del debate.

Elementos de la gestión por competencias

Ríos (2015) menciona que la gestión por competencias se basa en tres elementos importantes, los cuales permiten una visión perfilada de la forma como gestionar por competencias, estos son:

- Hacer. El primer elemento involucra las competencias atribuibles a la capacidad de hacer algo, implementarlo (hacer que funciones). Es decir, la habilidad que una persona tiene para realizar una actividad o proceso. Hay personas con un nivel de conocimiento y formación muy amplio, es decir, muy fuertes en el ámbito cognitivo, pero su habilidad a un se ha desarrollado, generando un desbalance de este propósito.

- Saber. El segundo elemento el saber, es el conocimiento que debe tener el individuo que lleva a cabo una tarea o el ocupar un cargo. Aquí se incluye su nivel educativo, las formaciones que ha recibido y la experiencia adquirida. Observemos que un complemento importante para hacer es el saber, ya que, de lo contrario, gran parte de la habilidad puede ser empírica y por tanto difícil de acreditar. Sin embargo, no es una mala condición, pues hay oficios donde prima más la habilidad que la educación.
- Ser. El que va ser el sustento de todo, describe al individuo en su capacidad de aplicar sus cualidades, valores y atributos personales.

Método para identificar las competencias laborales

Cuesta (2010) menciona un grupo de métodos para el estudio y detalle de puesto de trabajo para proceder los perfiles de puestos o cargos. De donde parten los métodos esenciales para el estudio y elaboración de un puesto laboral.

Los cuales son los métodos de observación directa, cuestionario y entrevistas que conforman el examen crítico (mixto) y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones laborales y protección e higiene. Como método la observación directa se manifiesta también en estudios de tiempo, al igual que la observación continua individual o colectiva y la autoobservación o diario de actividades y la observación discontinua o muestreo de trabajo.

Entre los cuales se considera el método de expertos o Delphi por rondas, que incluyéndole especificidades es el que se aplica en la práctica corporativa para especificar las competencias laborales de profesionales y directivos. Aun cuando las experiencias tenidas no son excluidas los restantes, estos son admitidos como complemento en esta modalidad de método de expertos.

En breve, se describe el método Delphi por rondas en el establecimiento de las competencias laborales de directivos. Consistía en ajustar el perfil de competencias de un gerente:

- Creación del grupo de expertos, inmediatamente después aprobados por la cúpula más alta de la organización, se realiza un mecanismo de preparación en gestión por competencias. Fueron en esencia seleccionados los expertos con las ideas más novedosas sobre gestión de RR.HH. relacionados a la gestión por competencias, como también los motivos previos dados junto a la aplicación del provenir de este

método de experto. Es una preparación participativa bastante interactivo instando a medios visuales. Concluía la preparación con la presentación del estudio y reflexiones de los especialistas.

- Desarrollo de la primera ronda: en la cual cada especialista del grupo se daba una hoja donde es necesario responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias necesarias para conformar el contenido del puesto directivo? Los expertos que emplean este método enumeran cada competencia, y luego minimizan la lista eliminando reiteraciones o igualdades.

- Segunda ronda: se otorga a cada especialista una hoja en la cual se presenta la matriz antes descrita. Interrogante; ¿está Ud. conforme en que esas son realmente las competencias para ese puesto? Aquella con la que no esté conforme coloque con N. Inmediatamente después contestada las preguntas y recepcionadas las réplicas de cada especialista, se determina un nivel de coherencia.

- Tercera ronda: Pregunta ¿Qué valor usted otorgaría a cada uno de los directivos, para ordenarlos conforme a la prioridad en el rendimiento máximo de éxito? Aquí se enfoca la relevancia. No es necesario que se presente ponderaciones similares en una misma competencia ya que se reducirá el poder de la discriminación.

- Cuarta ronda: los especialistas se les hacen llegar las tablas, presentándoles el orden logrado. Es importante señalar que el comienzo de método Delphi, aparte estar precedido por la formación de los investigadores, de forma inevitable debe tener precedido además por la existencia de la misión vigente de la organización y de una investigación del proceso de trabajo, este último comprendiendo la aprobación o el rediseño del proceso donde se añade el perfil de la personal que tendrá el perfil de competencias. Dicho alcance es muy relevante. Entonces, además deben hacerse definidos las competencias organizacionales y las de los procesos de trabajo.

2.3 Bases filosóficas

Perspectiva de las competencias en relación al hombre organizacional

A lo largo de la presente investigación, se entienden que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas laborales para lograr el rendimiento requerido. Ante esto, es importante considerar el esfuerzo del hombre en las organizaciones, tal como se dio con el concepto del Homo Economicus donde

el hombre se interesa en maximizar sus ingresos o remuneraciones. Asimismo, se desarrolla el concepto del Homo Sociabilis donde se postula la necesidad de la existencia de las relaciones entre las personas basado en los sentimientos. Estos hechos estarían permitiendo encontrar un nuevo concepto dentro del enfoque de competencias como es del Homo Competens donde la gran necesidad para las personas y las organizaciones es que el hombre tenga las competencias para desarrollar sus labores de manera efectiva.

Lo anteriormente descrito es importante porque si se busca desarrollar la labor del servidor público en el Perú bajo el enfoque de la LSC es necesario identificar las competencias transversales que deben logradas por el servidor público indistintamente de la entidad pública en la cual trabaje, pero aún tan igual de necesario es que se identifique las competencias laborales en función a las tareas o trabajo que desarrolle, tanto para directivos como profesionales (no directivos), es ahí donde la presente investigación alcanzará su mayor aporte porque no es suficiente con tener una ley para el servidor público, que en el caso del Perú no garantiza el propósito para el cual fue aprobado, sino una ley que sirva para que finalmente las entidades del sector público sean más efectivos en el planteamiento y conseguimiento de sus objetivos y metas, yendo de la mano con personas que obtengan competencias tanto directivas como profesionales, dependiendo de las labores que desarrollan para así otorgar beneficios para la sociedad en general.

La selección de personal, dentro de una organización no se basa en reglas o normativas. Para poder realizarla se recomienda el empleo de medios profesionales de buenas costumbres y buenas prácticas. Y ahí es donde se pone en manifiesto un elemento a considerar. El enunciado “elegir el mejor candidato para cada puesto” nos brinda una clave. No consiste en elegir a un posible candidato o que esté disponible para la organización, sino al mejor individuo “con respecto al puesto a ocupar”. Otra de término conocido es “añadir talento”, en muchos casos sin tener conocimiento del por qué y para qué realizarlo, y a menudo sin tener conocimiento de lo que significa “talento”.

Muchas organizaciones utilizan el término talento como “título” en el correo en el cual se recepcionan las postulaciones; no se toma en cuenta la pesquisa a realizar, parece que utilizaría palabra “talento” como si fuese una moda. Frente a un uso ilógico es vital importancia dar inicio a la definición de este término.

Talento y competencias

Como se señala en la publicación de Alles (2006), se ha asociado a dichos definiciones, talento y competencias, y se emplearán términos similares o sinónimos, aun cuando no lo sean.

Para entender la autora se tomó la autonomía de concebir una ficción en el cual el talento requerido para lograr el éxito en ciertos puestos laborales es posible extenderlos a las competencias; como en el caso, el talento requerido para rendir frente a cualquier situación es posible se “abra” en las diferentes competencias que son requeridas para tener éxito en dicha situación. En tal caso, “talentoso” tendría un sinónimo similar a “competente”.

La definición de “talento” abandonará su brillo para cambiar a algo es posible sea medido y, no sin problema, sea diseñado.

En productos anteriores de la misma autora hace una misma concepción de la palabra competencia, donde refiere a la personalidad, diversas conductas, propiciando desempeño elevado en su tarea o labor. En cada puesto laboral es posible concebir diversas cualidades en organizaciones.

Previo a seguir, es importante la definición específicamente sobre el término talento. La Real Academia Española, señala el significado de talento como una serie de cualidades innatas donde el Creador nutre a las personas, y en el segundo significado lo señala como las cualidades intelectuales, como inteligencia, destreza, cautela, etcétera., que destacan en un individuo. En el concepto antes mencionado se puede decodificar una sinonimia del término competencia, con un sentido similar. Por ende, si a partir de esta semejanza en el empleo de las palabras, se puede referir a los términos gestión del talento como gestión por competencia.

Sin embargo, es necesario diferenciar cada uno o la forma cómo está integrando este grupo de cualidades intelectuales. En el enfoque de una gestión de RR.HH. por competencias, dicho grupo de cualidades intelectuales está integrado por la adición de dos subgrupos: los saberes y las competencias; no obstante, está última serán aquellas que determinen un rendimiento superior. El talento real con respecto a una posición o puesto laboral se ejecutará a través de la intersección de los dos subgrupos en la parte necesita para dicho enfoque. Los individuos tienen diversos tipos de saberes y competencias; solo unos determinados conjuntos de ambos se colocan en

acción cuando se realizan una acción, que sea laborar, realizar algún deporte o realizar alguna labor doméstica. Si se refiere al talento del trabajador, solo se piensa en el talento respecto a la labor a desempeñar; este sucede también cuando la posición analizada es, por ejemplo, la de un profesional del deporte, donde es posible que talento sea el tenis sin que ello se traduzca que esto tenga talento para otra cosa.

Para Corominas, centrado en el estudio etimológico de la palabra, se toma competencia del término latín *competere*, el cual se connota “dirigirse a la reunión de una cosa; encajar, reunirse”, “ser correcto, pertenecer”, y que al mismo tiempo nace de *petere*, “direccionarse a, solicitar” y tiene un mismo origen que *competere*, “pertenecer, corresponder”. Dichas connotaciones datan del siglo XV.

Corominas integra como derivarse de *competere* los términos *competentes* (apropiado, adecuado) y *competencia*, originado hacia finales del siglo XVI.

Corominas en ese entonces hacía referencia a un individuo “apropiado y adecuado” para ejecutar un labor determinada o rendimiento en un puesto laboral. No obstante, la metodología de Selección por Competencias de Alles (2006a) presenta una perspectiva más pretenciosa, siendo que, en resumen, se pesquiza que cada individuo que tiene una posición sea “apropiada y adecuada”. En caso, como mencionado aquel ex socio, nos referimos solo con que “un individuo debe ser competente”, o en palabras vigentes, que un individuo puede o no poseer “talento”, solo se quedará en una evaluación subjetiva sin ir en mucho más.

La propuesta en esta investigación, es identificar las competencias laborales y transversales a partir de del comportamiento “competente” en diversas conductas que se vinculan, al mismo tiempo, con diversas competencias, dicho “modelo” con esta definición posibilitará establecer objetivamente las competencias a desarrollar en determinados puestos de trabajo o cargos dentro de la universidad y desarrollar aún más al recurso más relevante como es el capital humano.

Alles (2006b) señala que una de las leyes naturales del talento en el cual este se logra los más grandes frutos es por medio de la interacción.

Cuando la organización favorece la interacción, procederá como un impacto multiplicador. Cuando, en lo opuesto, en lugar de favorecer, lo restringe, no únicamente la organización no cambiará, sino que aparte habrá un riesgo en el cual

sus miembros con talento no vean con entusiasmo a su trabajo, y reduzcan su compromiso.

De la siguiente manera también se interroga cómo lograr concebir un talento organizativo y recomienda dos direcciones:

1. Eligiendo profesionales con habilidades (competencias) en concordancia a lo que la organización o entidad o empresa requiere.
2. Crear un entorno interno organizacional concibiendo una valía profesional y que incentive al personal a aportar y a seguir en la organización.

Por tal motivo es importante trabajar en políticas de retención.

Si las organizaciones se encargan de los individuos, tienen a su disposición un área de RR.HH. en vez de una simple oficina de personal. Emplean aparte, buenas prácticas en el tema; una parte de sus blancos se centran tanto en una adecuada selección de los individuos como en una política para retener al trabajador y otra política que ayude a desarrollar a las personas en el trabajo profesional, enfatizándose así la importancia del ser humano o del hombre en el lugar de trabajo.

Sobre la base de la concepción de talento; y relacionando dicha definición en el campo organizacional, se puede vincular a la descripción del puesto. Empleando un lenguaje tradicional, es posible enfatizar que para poseer talento se requiere saberes y determinadas cualidades de personalidad que, conforme a dicha concepción de Alles (2006b), lo denominó competencias.

Un individuo que labora tiene, aun cuando no lo tiene propuesto, un grupo de saberes los cuales denominaremos A y un conjunto de competencias a las cuales denominaremos B. En los saberes incluiremos todos aquellos que la persona ha tenido en su vida académica (como en el caso, leyes si es abogado), hasta otros que no únicamente empleará en su labor diaria (como en el caso, un individuo que tiene conocimientos sobre vinos o de las calles de la ciudad, y que en alguna oportunidad puede ser aplicados en su labor, o no). Ello también pasa con las competencias: cada individuo tiene un grupo de competencias, algunas aplicarán en su labor y otras no serán tan fundamentales (Alles, 2006b).

Por ende, un individuo (E) a la hora de labora emplea los subconjuntos A y B. Si el individuo en su puesto de trabajo puede aplicar una parte de ambos subconjuntos;

las solicitadas para el puesto laboral. En tal se hace referencia a la intersección de los subconjuntos.

Alles (2006b) señala que una descripción de puestos necesita determinados saberes y competencias. Como aparece de la misma concepción de competencias, éstas están integradas por las cualidades de personalidad que direccionan el éxito; representan solo aquellas características de personalidad que conducen a un individuo a poseer un rendimiento elevado o de éxito. Es así que para Alles (2006b) los subconjuntos (saberes y competencias) centrados en un individuo, y considerando en una descripción de puestos, se puede observar para que el rendimiento sea exitoso es necesario generar la intersección de un grupo de aspectos.

Se necesario un cierto tipo de mezcla para ocupar cualquier posición en una organización o institución, entre saberes y competencias. Es obvio que el saber y la competencia necesaria cambiará de acuerdo al puesto y de la organización o institución.

Al momento de estudiar las destrezas de un individuo, se debe considerar tres aspectos, los saberes, las capacidades y las competencias (Alles, 2006b).

En resumen, todos los aspectos señalados permiten aseverar la importancia de los contenidos de la presente investigación, todos ellos direccionados a la importancia del hombre en el desarrollo de su vida laboral, no solamente en beneficio de la institución, que en este caso es universitaria, sino más bien en concepción de la calidad de vida del ser humano en el contexto de su vivencia institucional y que a su vez conlleva al mejoramiento de la calidad de vida del hombre organizacional y a consecuencia del mismo la mejora del servicio en la universidad, con un sentido que busca finalmente la LSC en el Perú.

2.4 Definición de términos básicos

Competencia Laboral

“Es el rendimiento perceptible en el mismo puesto y equipo de trabajo, de forma voluntaria enfocado a lograr lo propuesto refiriéndose a expresiones de valor público, poniéndose en el real ámbito organizativo” (CLAD, 2016, p. 7).

Competencia Transversal

“Son las competencias que posee todo servidor en organizaciones del sector público” (CLAD, 2016, p. 20).

Competencia Directiva

Son las “que tienen una mejor colaboración en la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la dirección del cambio” (CLAD, 2016, p. 20).

Competencia Profesional

Son las “que son excelentes en el impulso hacia la dirección de objetivos y la intervención de los procesos de mejora” (CLAD, 2016, p. 20).

Desempeño observable

Se refiere a una conducta es específica, emprendimiento de labores, el desempeño, la acción observable y evaluable (CLAD, 2016).

Metas esperadas

Las metas a lograr o los frutos a generar muestran las metas que dirigen la dirección, los consensos de trabajo unido, los proyectos de acción, programas de gestión u otras herramientas similares (CLAD, 2016).

Orientado a objetivos

Ejercer, con sentido de pertenencia al funcionario, un cargo consciente en la ejecución de labores diarias con enfoque a los objetivos (CLAD, 2016).

Puesto y equipo de trabajo

Proceder comprendido en las mismas labores de su posición, y su significado en beneficios evidentes en el equipo de individuos que comparten la labor diaria (CLAD, 2016).

Valor público

Objetivo de las instituciones públicas, que refleja los objetivos/servicios enfocados a enriquecer, atender, replicar a derechos, exigencias y expectativas de la ciudadanía (CLAD, 2016).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.
- Existe relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
COMPETENCIAS LABORALES	<i>Competencias Directivas*</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de políticas - Comunicación interpersonal - Construcción de redes - Gestión de la calidad - Gestión del cambio - Gestión del desarrollo de las personas - Gestión de la participación ciudadana - Gestión Digital - Innovación - Liderazgo efectivo - Manejo de Recursos - Negociación - Orientación al ciudadano - Planificación - Proactividad - Relaciones con directivos - Relaciones institucionales - Resolución/mitigación de problema - Toma de decisiones - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo - Visión estratégica - Integración cultural - Capacidad crítica - Inteligencia emocional - Poder o Influencia
	<i>Competencias Profesionales*</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte técnico-profesional - Atención de problemas - Comunicación efectiva - Creatividad - “Gestión de procedimientos de calidad

	Fuente: CLAD* (2016).	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentación de decisiones - Manejo emocional - Programación del trabajo - Respuesta a requerimientos - Uso de tecnologías de la información y la comunicación” - Perseverancia - Compromiso por el aprendizaje - Capacidad cognitiva - Sensibilidad organizacional
--	-----------------------	--

Variable	Dimensiones	Indicadores
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	<p><i>*Competencias Transversales del Servicio Civil en Perú</i></p> <p><i>**Competencias Transversales del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo</i></p> <p><i>Fuente: *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil. Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016-SERVIR-PE. Fuente: ** CLAD (2016).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados - Vocación de servicio - Trabajo en equipo (SERVIR, 2016). - Aprendizaje continuo - Compromiso con el servicio público - Desarrollo de las relaciones interpersonales - Integridad institucional - Comportamiento ético (SERVIR, 2016)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La investigación es de tipo básica porque se dirigió a obtener conocimientos precisos a través de la comprensión de los fenómenos o hechos que vienen caracterizando a las variables de estudio a partir de asociación o relación del mismo (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El diseño es no experimental al no manipularse de manera intencionada la variable estudiada; asimismo, es transversal correlacional causal al conocerse la relación de las variables en un período determinado de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La tesis es de enfoque cuantitativo al medirse las variables en un contexto específico, analizando las mediciones haciendo uso del método estadístico, extrayendo de esa manera conclusiones respecto a las hipótesis formuladas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

El número de población es 545 personas en condición de personal administrativo, desagregado en personal administrativo directivo y personal administrativo profesional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

A continuación, se presenta la distribución del personal.

Tabla 1

Número de personal administrativo directivo y profesional

Personal administrativo	núm. de personal	Porcentaje
Directivos	47	8.62
Profesionales	498	91.38
Total	545	100.00

3.2.2 Muestra

Se realizó el cálculo haciendo uso de la fórmula de población finita, toda vez que se conoce el número de la población.

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

Donde:

n = muestra.

p y q = probabilidad de éxito y fracaso respectivamente

Z = unidades de desviación estándar.

N = población.

E = error estándar.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 545}{0.0025(545 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 226$$

La muestra está representada por 226 personas que laboran en condición de personal administrativo.

Tabla 2

Número de muestra de personal administrativo directivo y profesional

Personal administrativo	núm. de personal	Porcentaje
Directivos	19	8.62
Profesionales	207	91.38
Total	226	100.00

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos dos cuestionarios.

El primer cuestionario se aplicó al personal directivo siendo esto a 19 directivos y contiene competencias laborales y competencias transversales.

El segundo cuestionario se aplicó a 207 profesionales (no directivos) y contiene competencias laborales y competencias transversales.

Los cuestionarios permiten medir a las competencias laborales, siendo estos competencias directivas y competencias profesionales, y a las competencias transversales.

Validación del cuestionario

En la investigación realizada se ha considerado la validez del juicio de expertos o método Delphi, integrado por 7 profesionales en el campo a estudiar para identificar la claridad, la coherencia y relevancia del instrumento con el objetivo que pueda ser utilizada para los propósitos para la cual fue diseñada.

Para la validación de los dos instrumentos se realizó un análisis aplicando la técnica de V de Aiken para lo cual se utilizó los resultados de la evaluación de cada experto. En cada uno de los dos cuestionarios se procedió a evaluar a cada una de las variables, obteniéndose un índice o promedio general de validez en cada una de las variables.

La fórmula de la V de Aiken es la siguiente:

$$= \frac{S}{(n - 1)c}$$

Donde:

S: sumatoria de los valores dados por los jueces al ítem

n: número de jueces

c: número de valores en la escala de valores

Tabla 3

Validación del cuestionario 1: competencias laborales (directivos)

Validez de V de Aiken respecto a cada criterio	Total: validez de V de Aiken de cada criterio	Índice o promedio general de validez de V de Aiken
Claridad	0,97	
Coherencia	0,93	
Relevancia	0,95	0,95
Total: validez del instrumento	2,85	

El resultado de la validación del cuestionario de competencias laborales (directivos) en el criterio de claridad, coherencia y relevancia fue de 0,97, 0,93 y 0,95 respectivamente. Dando un valor promedio de 0,95 que representa una alta validez.

Tabla 4

Validación del cuestionario 1: competencias transversales (directivos)

Validez de V de Aiken respecto a cada criterio	Total: validez de V de Aiken de cada criterio	Índice o promedio general de validez de V de Aiken
Claridad	0,93	
Coherencia	0,93	
Relevancia	0,98	0,95
Total: validez del instrumento	2,84	

Por otro lado, la validación del cuestionario de competencias transversales (directivos) en el criterio de claridad, coherencia y relevancia fue de 0,93, 0,93 y 0,98 respectivamente. Dando un valor promedio de 0,95 que representa una alta validez.

Tabla 5

Validación del cuestionario 2: competencias laborales (profesionales)

Validez de V de Aiken respecto a cada criterio	Total: validez de V de Aiken de cada criterio	Índice o promedio general de validez de V de Aiken
Claridad	0,93	
Coherencia	0,93	
Relevancia	0,95	0,94
Total: validez del instrumento	2,81	

En cuanto resultado de la validación del cuestionario de competencias laborales (profesionales) en el criterio de claridad, coherencia y relevancia fue de 0,93, 0,93 y 0,95 respectivamente. Dando un valor promedio de 0,94 que representa una alta validez.

Tabla 6

Validación del cuestionario 2: competencias transversales (profesionales)

Validez de V de Aiken respecto a cada criterio	Total: validez de V de Aiken de cada criterio	Índice o promedio general de validez de V de Aiken
Claridad	0,91	
Coherencia	0,93	
Relevancia	0,95	0,93
Total: validez del instrumento	2,79	

Por otro lado, la validación del cuestionario de competencias transversales (profesionales) en el criterio de claridad, coherencia y relevancia fue de 0,91, 0,93 y 0,95 respectivamente. Dando un valor promedio de 0,93 que representa una alta validez.

Confiabilidad de los cuestionarios

Para la confiabilidad de los dos cuestionarios se utilizó el método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, en la cual cuanto más cerca se encuentre su valor a 1 significa mayor consistencia interna de los ítems analizados.

Tabla 7

Confiabilidad de cuestionarios

Instrumentos	Descripción	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Cuestionario 1	Competencias laborales - directivos	26	0,905
	Competencias transversales - directivos	8	0,875
Cuestionario 2	Competencias laborales - profesionales	14	0,844
	Competencias transversales - profesionales	8	0,875

El análisis de confiabilidad de las variables del cuestionario (instrumento) 1 permitió medir las competencias laborales (directivos) en la cual se obtuvo un valor de 0,905 y para las competencias transversales (directivos) fue de 0,875, alcanzando una fuerte y excelente confiabilidad respectivamente.

El análisis de confiabilidad de las variables del cuestionario (instrumento) 2 permitió medir las competencias laborales (profesionales) en la cual se obtuvo un valor de 0,844 y para las competencias transversales (profesionales) fue de 0,875, alcanzando una fuerte confiabilidad en ambos casos.

Tabla 8

Escala de valores del Alfa de Cronbach

Rango	Valor
-1 a 0	Nula confiabilidad
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Confiable
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,9 a 1	Excelente confiabilidad

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El análisis de resultados se realizó con la técnica de estadísticos descriptivos de frecuencias. Asimismo, se usó el SPSS v. 26. Adicionalmente se aplicó el test binomial para confirmar la asociación o fuerza entre ítems; todo el análisis se realizó a un nivel Alfa de 0,05. La prueba de normalidad utilizado fue Kolmogorov - Smirnov. Para la comprobación de hipótesis se empleó el estadístico de prueba Tau-b de Kendall, al ser las variables cualitativas ordinales. A continuación, se plantea la fórmula:

$$r = \frac{2(NC - ND)}{N(N-1)}$$

Donde:

r: coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall

NC: casos concordantes

ND: casos discordantes

N: número de datos

Tabla 9

Escala de valores de correlación de Tau-b de Kendall

Intervalo	Categoría
De 0,0 a 0,19	Muy baja correlación
De 0,20 a 0,39	Baja correlación
De 0,40 a 0,59	Moderada correlación
De 0,60 a 0,79	Buena correlación
De 0,80 a 1,00	Muy buena correlación

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales de los directivos

Tabla 10

Características generales de los directivos

Variables	Características	f	%
Género	Masculino	15	78,9%
	Femenino	4	21,1%
Edad	Entre 18 años a 24 años	0	0,0%
	Entre 25 años a 31 años	7	36,8%
	Entre 32 años a 45 años	8	42,1%
	Más de 45 años	4	21,1%
Nivel educativo más alto concluido	Secundaria completa	0	0,0%
	Superior Técnico Profesional	0	0,0%
	Superior Universitaria	16	84,2%
Grado de Instrucción Superior Universitaria	Otros	3	15,8%
	Grado de Bachiller	2	10,5%
	Título Profesional	8	42,1%
	Grado de Maestro	8	42,1%
	Grado de Doctor	1	5,3%
	Otros	0	0,0%

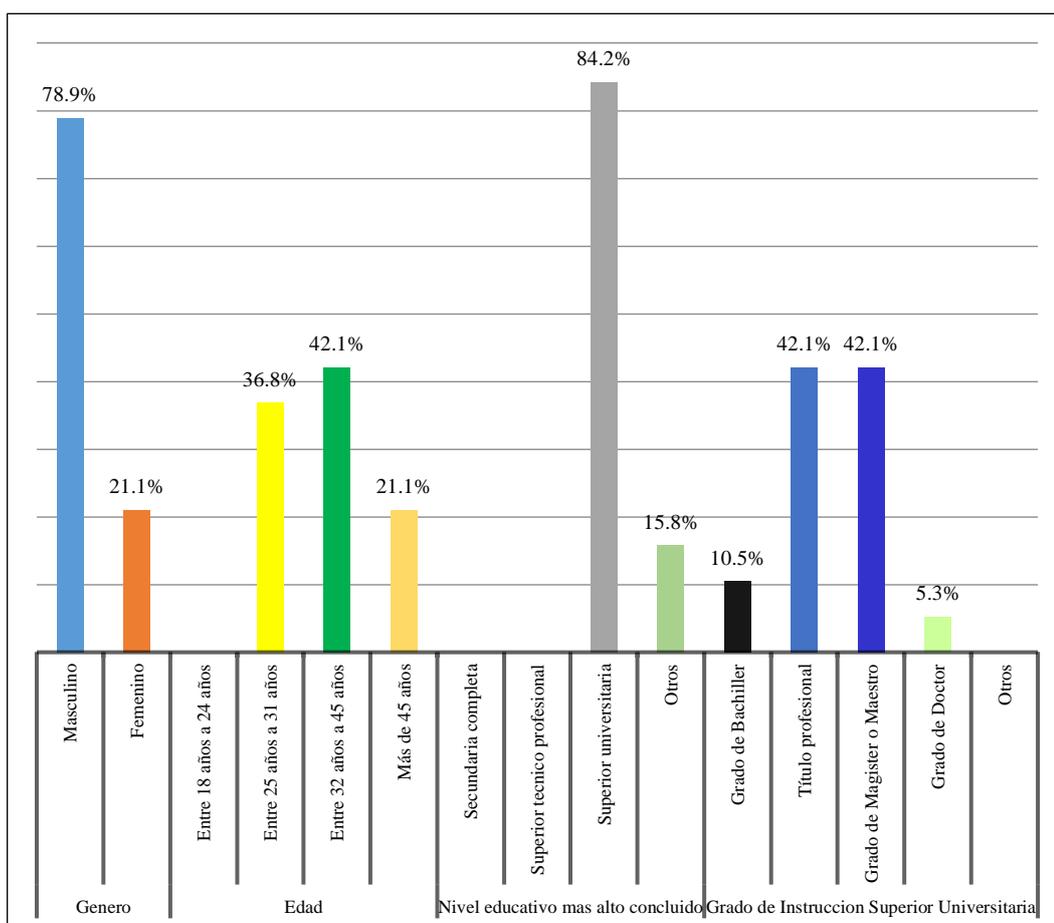


Figura 1. Características generales de los directivos según variables.

Se observa en la Tabla 10 que en referencia al género el 78,9% pertenece al grupo masculino y el 21,1% pertenece al femenino. En cuanto a la edad el 36,8% se encuentran entre 25 años a 31 años, en el caso del 42,1% manifestaron tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 21,1% determinó tener más de 45 años. En referencia al nivel educativo más alto concluido el 84,2% alcanzó el Superior Universitaria y el 15,8% manifestó alcanzar otro tipo de estudios. Finalmente, en el grado de Instrucción Superior Universitaria el 10,5% determinó tener grado de Bachiller, en el caso del 42,1% manifestó que tienen título profesional, al igual que el otro 42,1% posee maestría; y solamente un 5,3% manifestó tener grado de doctor.

B. Datos generales de los profesionales

Tabla 11

Características generales de los profesionales

Variables	Características	f	%
Género	Masculino	86	41,5%
	Femenino	121	58,5%
Edad	Entre 18 años a 24 años	45	21,7%
	Entre 25 años a 31 años	68	32,9%
	Entre 32 años a 45 años	32	15,5%
	Más de 45 años	62	30,0%
Nivel educativo más alto concluido	Secundaria completa	0	0,0%
	Superior Técnico Profesional	9	4,3%
	Superior Universitaria	191	92,3%
	Otros	7	3,4%
Grado de Instrucción Superior Universitaria	Grado de Bachiller	4	1,9%
	Título profesional	162	78,3%
	Grado de Maestro	29	14,0%
	Grado de Doctor	12	5,8%
	Otros	0	0,0%

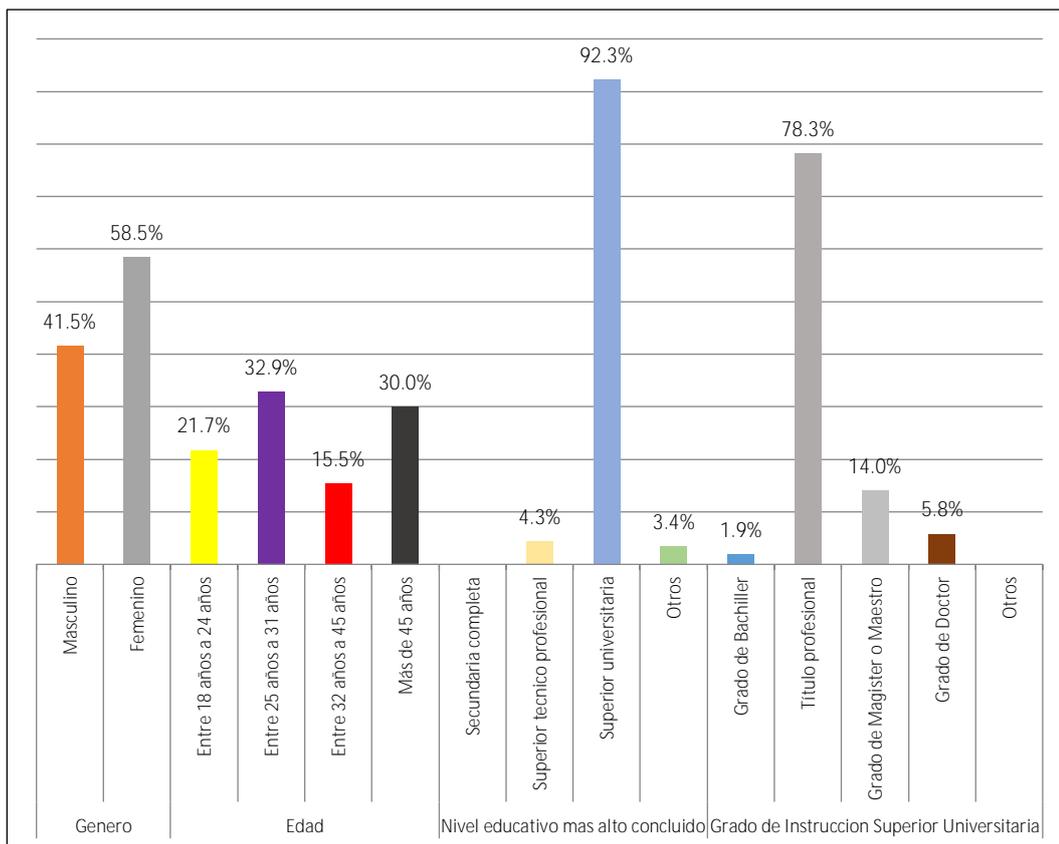


Figura 2. Características generales de los profesionales según variables.

Se observa en la Tabla 11 que en referencia al género el 41,5% pertenece al grupo masculino y el 58,5% pertenece al femenino. En cuanto a la edad el 21,7% manifestó tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 32,9% se encuentran entre 25 años a 31 años, en el caso del 15,5% manifestaron tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 30% determinó tener más de 45 años. En referencia al nivel educativo más alto concluido el 4,3% alcanzó Superior Técnico Profesional, en el caso del 92,3% alcanzaron el nivel Superior Universitaria y el 3,4% manifestó alcanzar otro tipo de estudios. Finalmente, en el grado de Instrucción Superior Universitaria el 1,9% determinó tener grado de Bachiller, en el caso del 78,3% manifestó que tienen título profesional y, en el caso del 14% tienen grado de maestría; y solamente un 5,8% manifestó tener grado de doctor.

C. Análisis descriptivo de las competencias laborales desde la perspectiva del directivo.

Tabla 12

Administración de políticas

	Nivel de importancia				Total
	Ninguno	Poca	Regular	Mucha	
No	2 10,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 10,5%
Si	0 0,0%	0 0,0%	5 26,3%	12 63,2%	17 89,5%
Total	2 10,5%	0 0,0%	5 26,3%	12 63,2%	19 100,0%

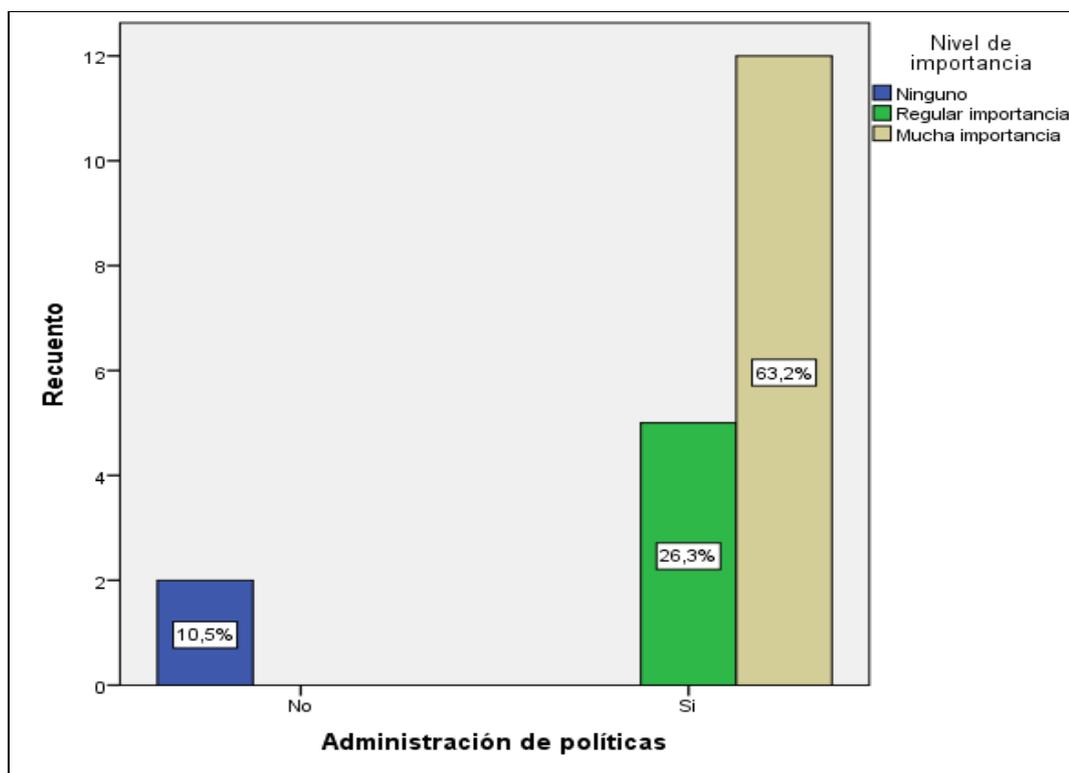


Figura 3. Nivel de importancia de la administración de políticas.

La Tabla 12 respecto a la administración de políticas señala que 10,5% del personal administrativo directivo considera que no es importante esta competencia para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante, donde el 63,2% presentó un grado de mucha importancia y el 26,3% manifestó un grado de importancia moderada. Esto indica que la mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se contribuya a dar congruencia táctica a la gestión de políticas y a enlazar e integrar las metas y objetivos de la universidad.

Tabla 13

Comunicación interpersonal

	Nivel de importancia				Total
	Ninguno	Poca	Regular	Mucha	
No	2	0	0	0	2
	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	0	0	8	9	17
	0,0%	0,0%	42,1%	47,4%	89,5%
Total	2	0	8	9	19
	10,5%	0,0%	42,1%	47,4%	100,0%

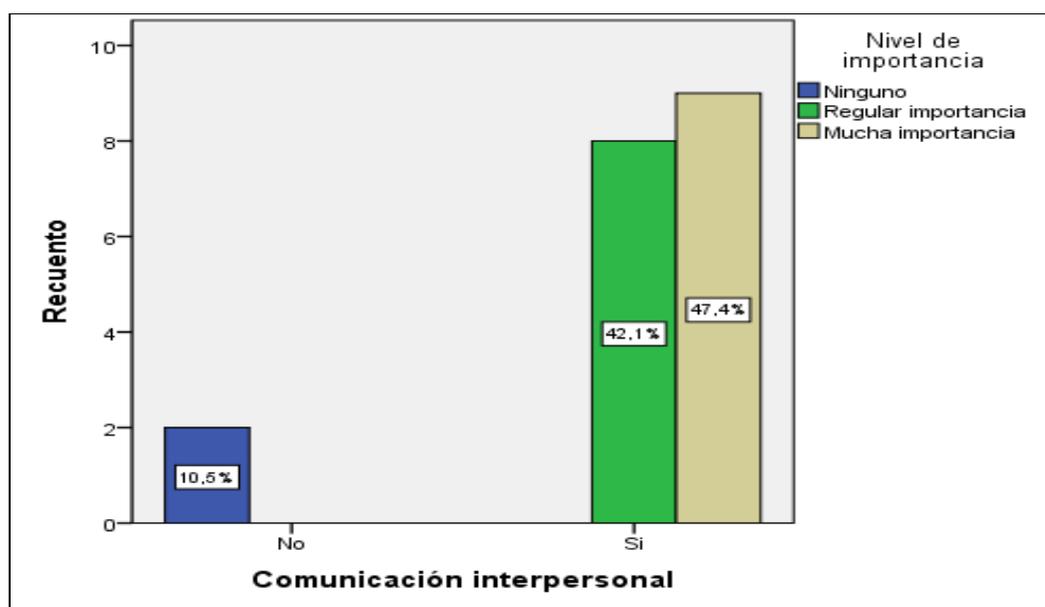


Figura 4. Nivel de importancia de la comunicación interpersonal.

La Tabla 13 respecto a la comunicación interpersonal, el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante, donde el 47,4% presentó un grado de mucha importancia y el 42,1% manifestó un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se inicie y mantengan una comunicación respetuosa y cordial; donde se trasmita con claridad conductas previstas, datos y recados gestuales, verbales y textuales específicos, concretos, fidedigno y apropiados al destinatario.

Tabla 14

Construcción de redes

	Nivel de importancia				Total
	Ninguno	Poca	Regular	Mucha	
No	2 10,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 10,5%
Si	0 0,0%	0 0,0%	8 42,1%	9 47,4%	17 89,5%
Total	2 10,5%	0 0,0%	8 42,1%	9 47,4%	19 100,0%

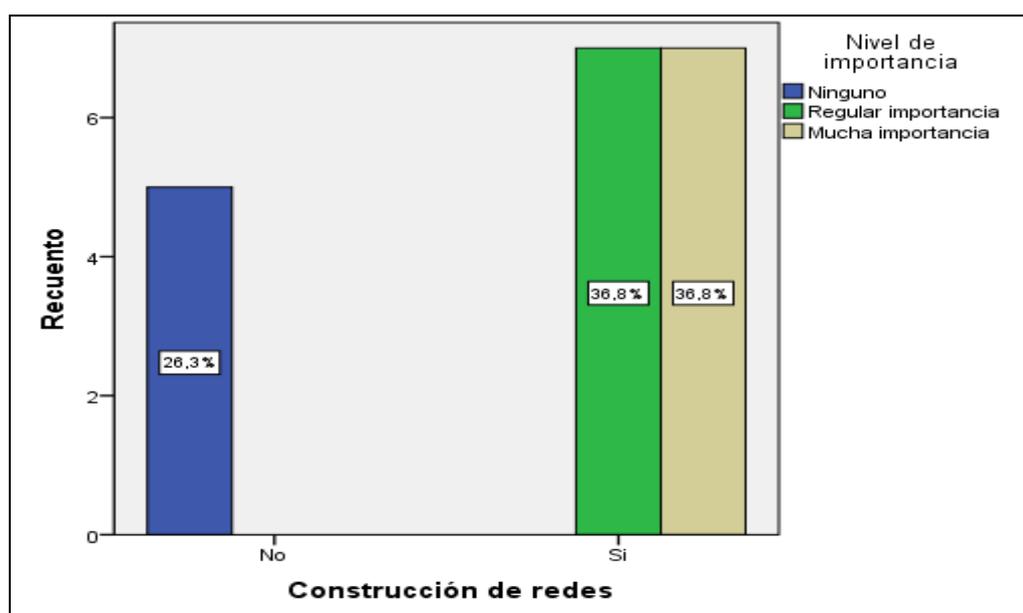


Figura 5. Nivel de importancia de la construcción de redes.

La Tabla 14 respecto a la construcción de redes, el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó que si es importante donde el 36,8% presento un grado de mucha importancia y el otro 36,8% manifestó un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha y regular importancia que en su administración se debe comprender la intervención en redes, intercambiando experiencias a través del foro, innovaciones, escritos y otros.

Tabla 15

Gestión de la calidad

	Nivel de importancia				Total
	Ninguno	Poca	Regular	Mucha	
No	1 5,3%	0 0,0%	0 0,0%	1 5,3%	2 10,5%
Si	0 0,0%	1 5,3%	6 31,6%	10 52,6%	17 89,5%
Total	1 5,3%	1 5,3%	6 31,6%	11 57,9%	19 100,0%

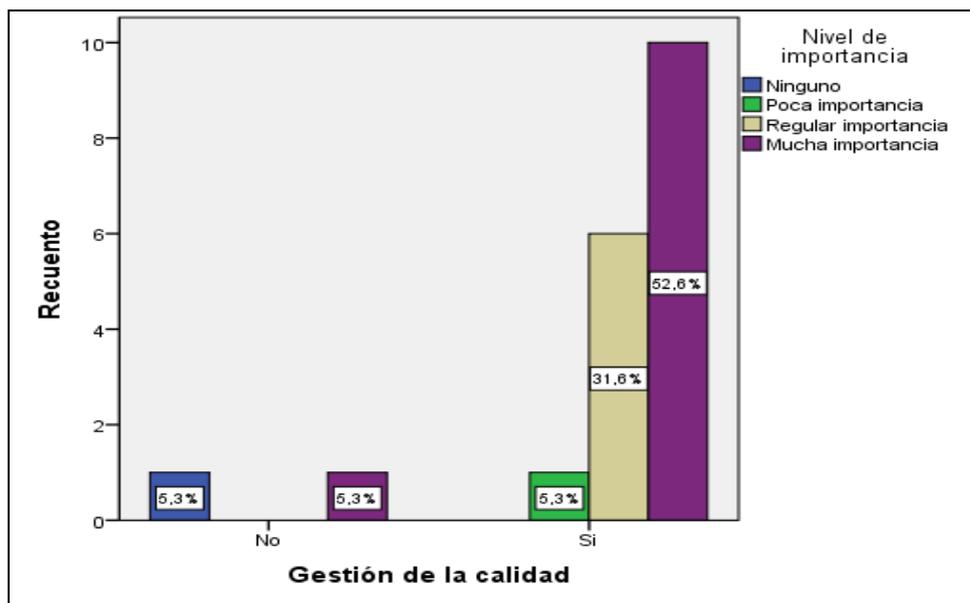


Figura 6. Nivel de importancia de la gestión de la calidad.

La Tabla 15 respecto a la gestión de calidad, el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante, donde el 52,6% presentó un grado de mucha importancia, el 31,6% manifestó un grado de importancia moderada y el 5,3% manifestó un grado de poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se conduzca el área de su gestión con buenas prácticas procedimentales para generar servicios intrínsecos y extrínsecos firmes y confiables, conforme a los índices establecidos con anterioridad en condiciones de la actual legislación y las normas de calidad.

Tabla 16

Gestión del cambio

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	3	0	0	0	3
	% del total	15,8%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%
Si	Recuento	0	0	8	8	16
	% del total	0,0%	0,0%	42,1%	42,1%	84,2%
	Recuento	3	0	8	8	19
	% del total	15,8%	0,0%	42,1%	42,1%	100,0%

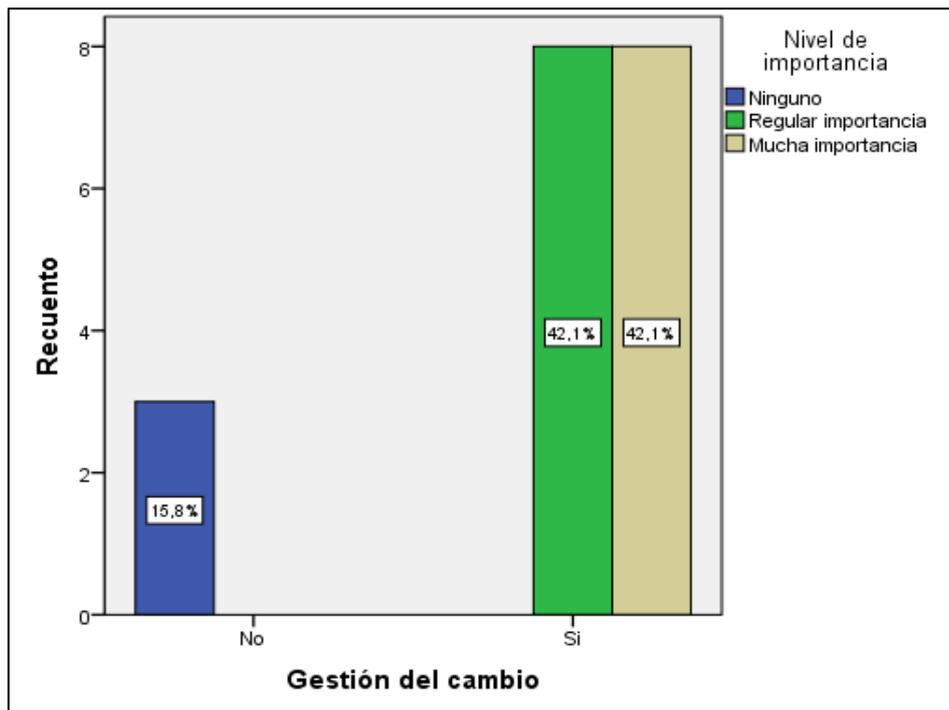


Figura 7. Nivel de importancia de la gestión del cambio.

Se observa en la Tabla 16 que el 15,8% considera que dentro del aspecto de la gestión del cambio no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde el 52,6% presentó un grado de mucha importancia, el 31,6% manifestó un grado de importancia moderada y el 5,3% manifestó un grado de poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de regular y mucha importancia que en su administración se impulse adelantar y promover transformaciones tácticas y/u operativas para dar respuesta a nuevos escenarios. Rediseñar/ actualizar perspectivas, procedimientos, labores y el empleo de las competencias necesarias en base a la distribución de roles por los resultados.

Tabla 17

Gestión del desarrollo de las personas

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	3	15	18
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	78,9%	94,7%
Recuento		1	0	3	15	19
% del total		5,3%	0,0%	15,8%	78,9%	100,0%

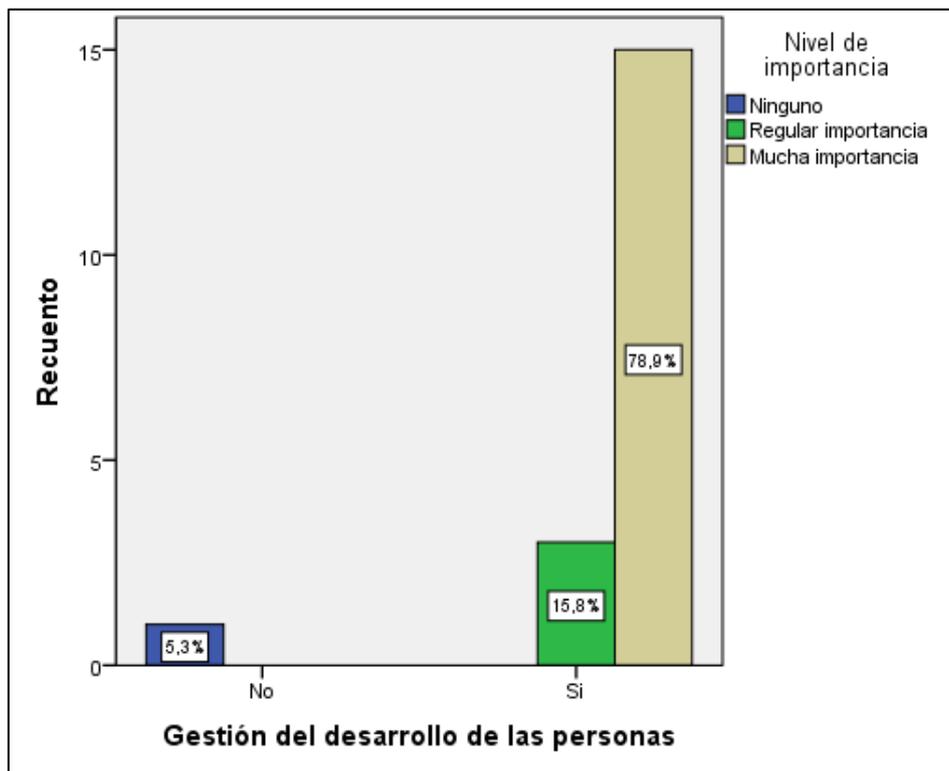


Figura 8. Nivel de importancia de la gestión del desarrollo de las personas.

Se observa en la Tabla 17 que dentro del aspecto de la gestión del desarrollo de las personas el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde el 78,9% presentó un grado de mucha importancia y el 15,8% manifestó un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de regular y mucha

importancia que en su administración se conciba un ambiente de trabajo en donde exista una armonía entre los intereses de las personas y los equipos en función a los propósitos de la universidad, conllevando a oportunidades de formación y crecimiento, aparte de incentivos para brindar reforzamiento a los desempeños sobresalientes.

Tabla 18

Gestión de la participación ciudadana

		Nivel de importancia				
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	Total
No	Recuento	3	0	0	0	3
	% del total	15,8%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%
Si	Recuento	0	0	6	10	16
	% del total	0,0%	0,0%	31,6%	52,6%	84,2%
Total	Recuento	3	0	6	10	19
	% del total	15,8%	0,0%	31,6%	52,6%	100,0%

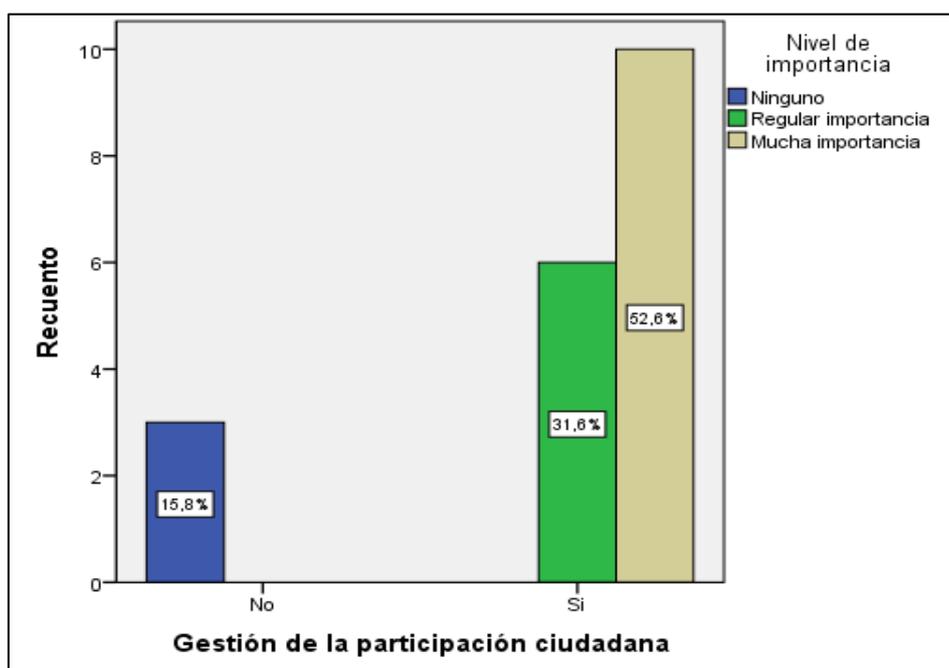


Figura 9. Nivel de importancia de la gestión de la participación ciudadana.

Se observa en la Tabla 18 que dentro del aspecto de la gestión de la participación ciudadana el 15,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 84,2% manifestó que si es importante donde el 52,6% presento un grado de mucha importancia y el 15,8% manifestó un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se estimule la intervención de la ciudadanía en relación a temas de su responsabilidad; teniendo en cuenta expectativas, propuestas y reclamos para acomodar de forma creciente los servicios, concientizar a los trabajadores acerca del derecho a la participación.

Tabla 19

Gestión digital

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	5	0	0	0	5
	% del total	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%
Si	Recuento	0	1	4	9	14
	% del total	0,0%	5,3%	21,1%	47,4%	73,7%
Total	Recuento	5	1	4	9	19
	% del total	26,3%	5,3%	21,1%	47,4%	100,0%

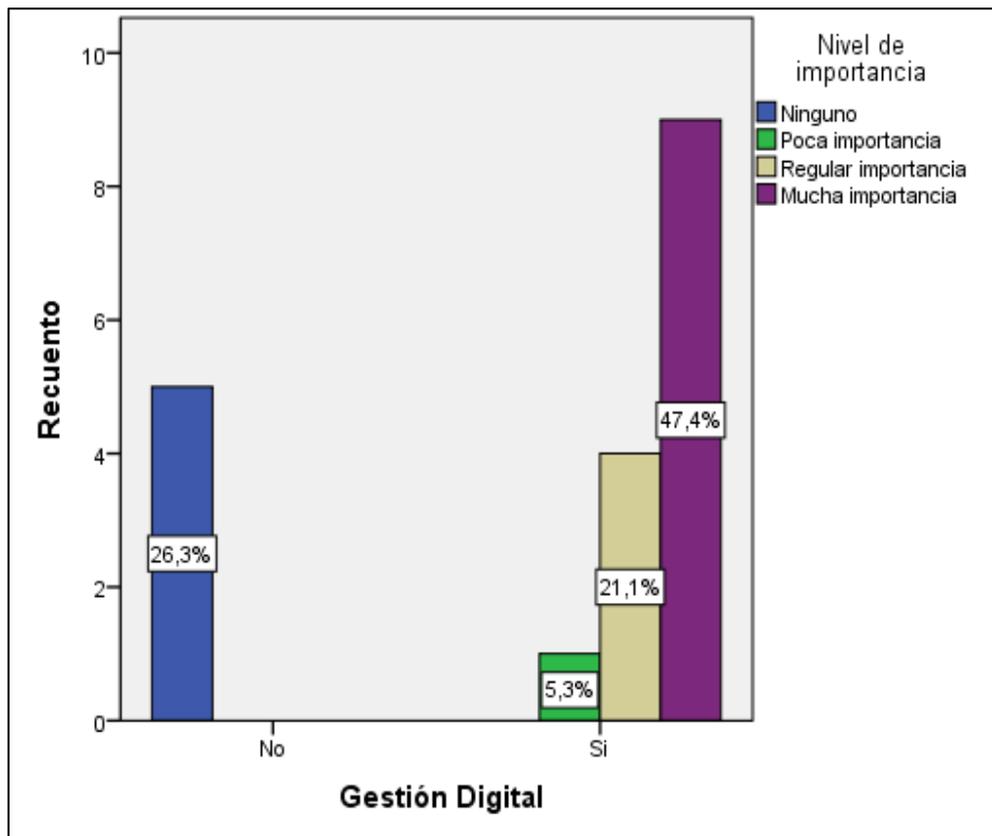


Figura 10. Nivel de importancia de la gestión digital.

Se observa en la Tabla 19 que dentro del aspecto de la gestión digital el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó que si es importante donde el 47,4% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 21,1% manifestaron un grado de importancia moderada y el 5,3% presenta un grado de importancia baja. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe en identificar de forma efectiva el derecho de la ciudadanía sobre los datos públicos y a relacionarse y participar activamente con su administración, en cualquier lugar donde estuviesen situados, garantizando buenos canales, validos cada uno de ellos para aceptar el ingreso de formulario, encargos, consultas, diligencias, acondicionar acciones para atención continua y solución a pesar del distanciamiento.

Tabla 20
Innovación

		Nivel de importancia				
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	Total
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	6	12	18
	% del total	0,0%	0,0%	31,6%	63,2%	94,7%
Total	Recuento	1	0	6	12	19
	% del total	5,3%	0,0%	31,6%	63,2%	100,0%

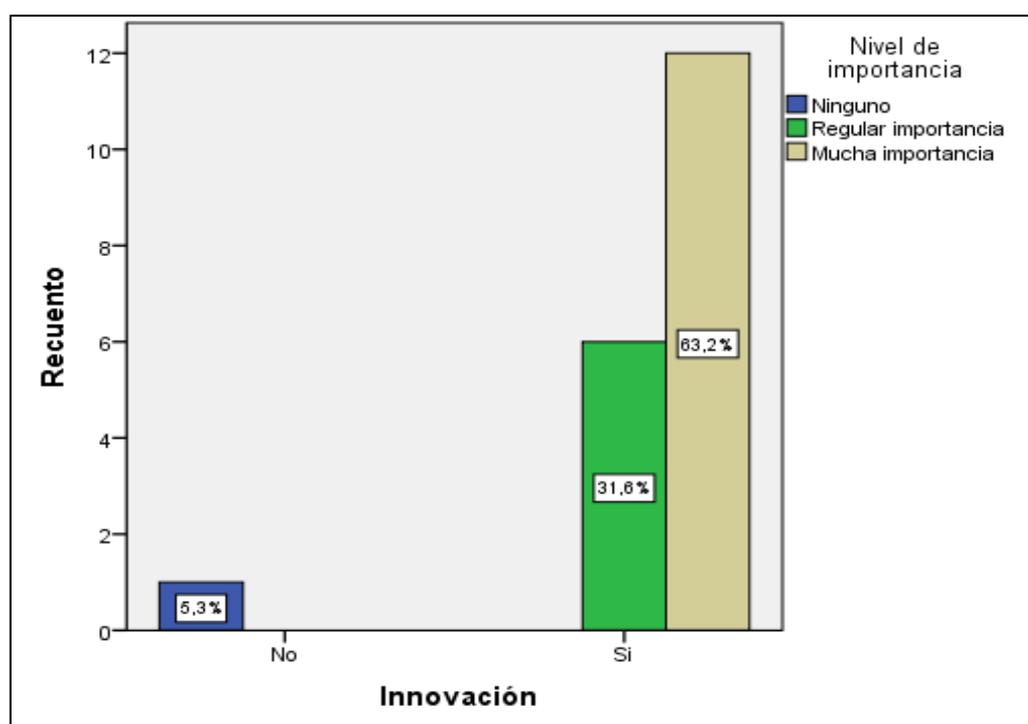


Figura 11. Nivel de importancia de la innovación.

Se observa en la Tabla 20 que dentro del aspecto de la innovación el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde el 63,2% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 31,6% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe concebir un ambiente de interés para forjar soluciones

innovadoras, que optimicen la efectividad de las réplicas de la ciudadanía, en temas de datos, procedimientos, resultados y efectos de la gestión pública.

Tabla 21

Liderazgo efectivo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	3	15	18
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	78,9%	94,7%
Total	Recuento	1	0	3	15	19
	% del total	5,3%	0,0%	15,8%	78,9%	100,0%

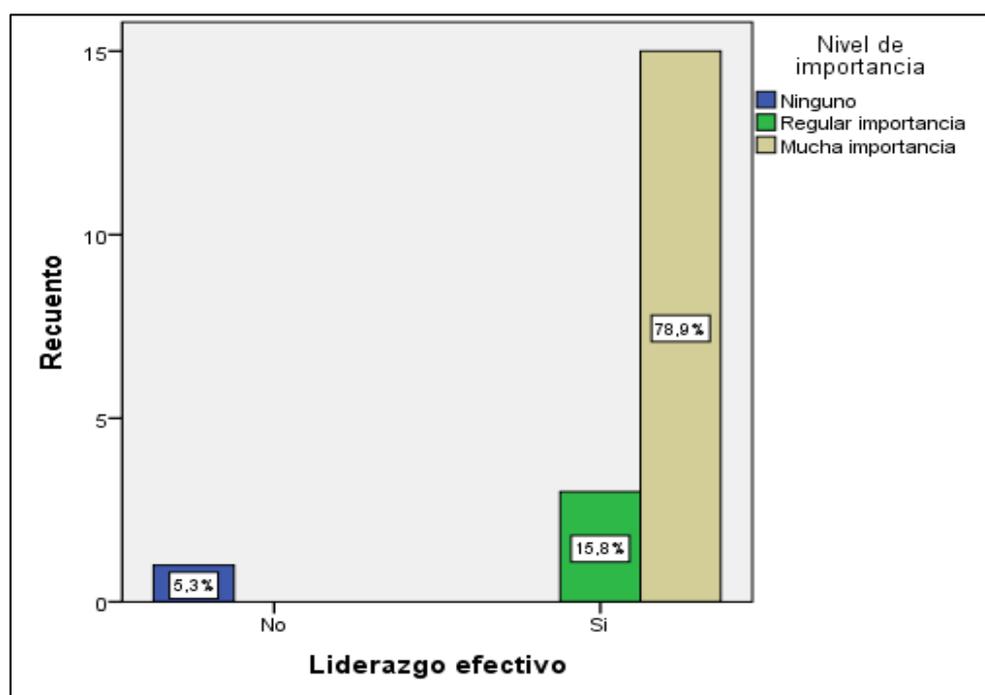


Figura 12. Nivel de importancia del liderazgo efectivo.

Se observa en la Tabla 21 que dentro del aspecto del liderazgo efectivo el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde 78,9% presentó un grado de mucha

importancia y en el caso del 15,8% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe en direccionar grupos, llevando un óptimo empleo de la persona talentosa y concibiendo ambiente favorable y llevando a cabo lo propuesto con personas comprometidas.

Tabla 22

Manejo de Recursos

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	3	15	18
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	78,9%	94,7%
Total	Recuento	1	0	3	15	19
	% del total	5,3%	0,0%	15,8%	78,9%	100,0%

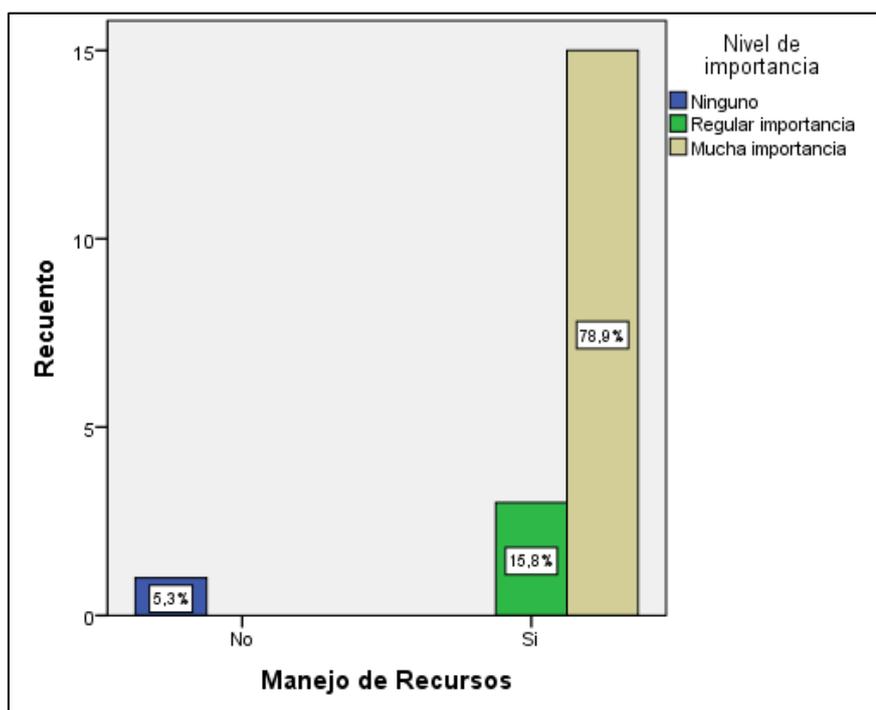


Figura 13. Nivel de importancia del manejo de recursos.

Se observa en la Tabla 22 que dentro del aspecto del manejo de recursos el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde 78,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 15,8% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en la administración se debe preservar en preservar pautas de eficacia y eficiencia en gestión de recursos materiales, habilidades del personal y otros recursos.

Tabla 23
Negociación

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	0	7	10	17
	% del total	0,0%	0,0%	36,8%	52,6%	89,5%
Total	Recuento	2	0	7	10	19
	% del total	10,5%	0,0%	36,8%	52,6%	100,0%

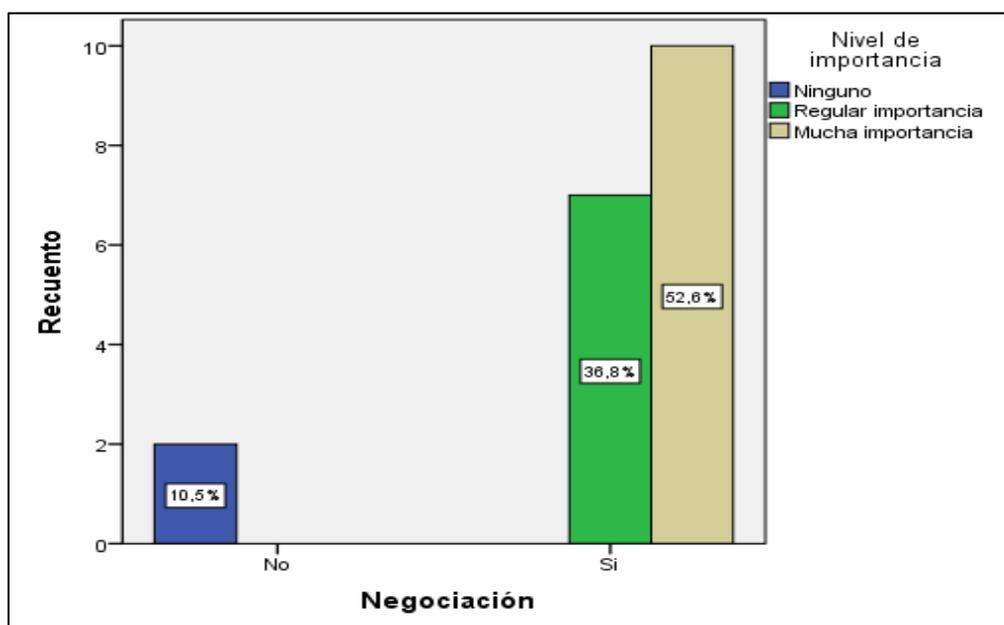


Figura 14. Nivel de importancia sobre la negociación.

Se observa en la Tabla 23 que dentro del aspecto de la negociación el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 52,6% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 36,8% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe contribuir para lograr una buena construcción entre las partes involucradas en diferentes posiciones sin perjudicar su relación y la afiliación a las normas actuales.

Tabla 24

Orientación al ciudadano

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	0	6	11	17
	% del total	0,0%	0,0%	31,6%	57,9%	89,5%
Total	Recuento	2	0	6	11	19
	% del total	10,5%	0,0%	31,6%	57,9%	100,0%

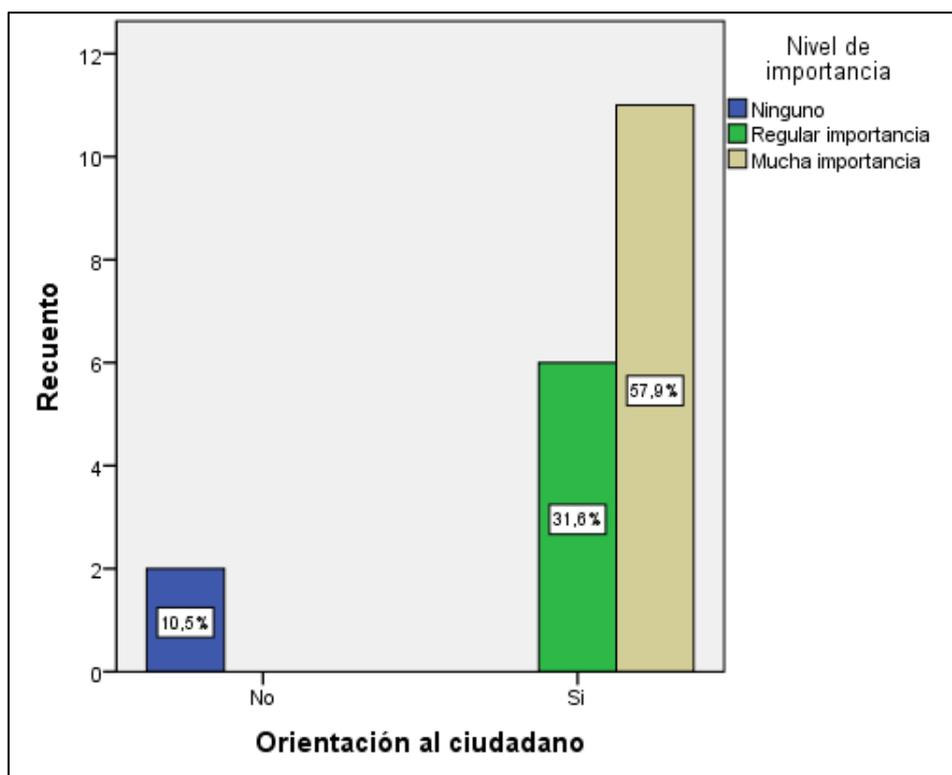


Figura 15. Nivel de importancia sobre la orientación al ciudadano.

Se observa en la Tabla 24 que dentro del aspecto de orientación al ciudadano el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 31,6% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe guiar y ordenar la atención de la ciudadanía, con instrumentos disponibles, lenguaje entendible y procesos veloces y guiados a dar satisfacción a los trámites, reclamos, consultas y manejo de conflictos.

Tabla 25

Planificación

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	0	6	11	17
	% del total	0,0%	0,0%	31,6%	57,9%	89,5%
Total	Recuento	2	0	6	11	19
	% del total	10,5%	0,0%	31,6%	57,9%	100,0%

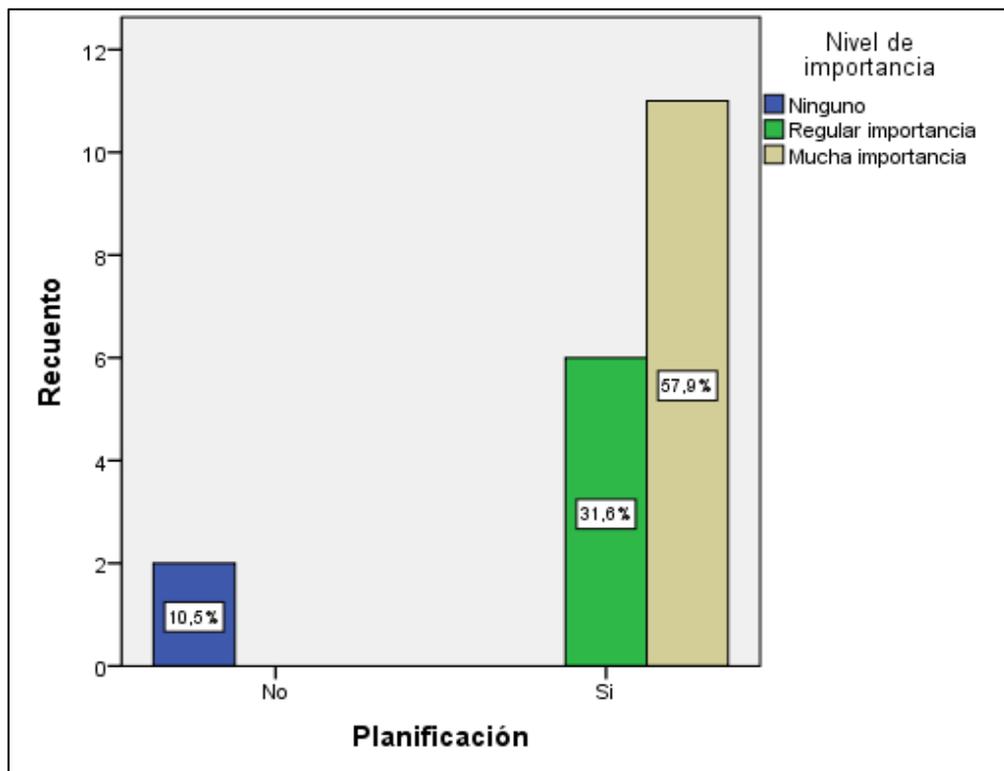


Figura 16. Nivel de importancia sobre la planificación.

Se observa en la Tabla 25 que dentro del aspecto de la planificación el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 31,6% manifestaron un grado de importancia moderada.

Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe reconocer dificultades y oportunidades primordiales de su unidad con el objeto de elaborar proyectos, programas o planes que establezcan previamente, objetivos, acciones, medios, costes, resultado e impacto.

Tabla 26

Proactividad

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	4	15	19
	% del total	0,0%	0,0%	21,1%	78,9%	100,0%
Total	Recuento	0	0	4	15	19
	% del total	0,0%	0,0%	21,1%	78,9%	100,0%

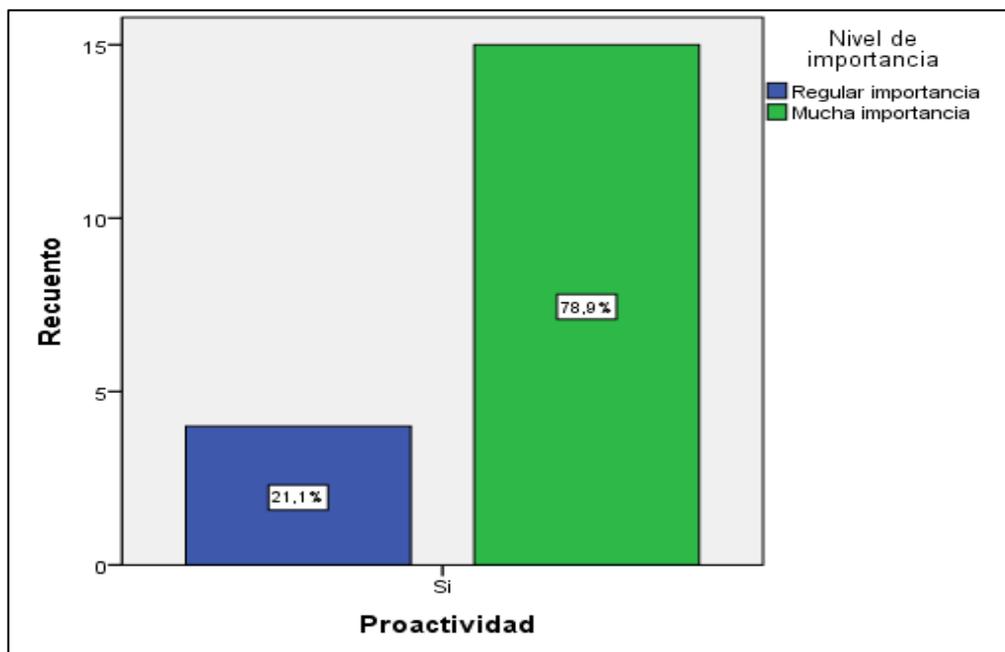


Figura 17. Nivel de importancia sobre la proactividad.

Se observa en la Tabla 26 que dentro del aspecto de proactividad el 100% manifestó que si es importante para el puesto o cargo que desempeña donde 78,9% presentó un

grado de mucha importancia y en el caso del 21,1% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que todos calificaron de mucha importancia que en su administración se debe proceder con impulso y formar a los trabajadores para actuar previamente frente a escenarios pronosticables, a los pedidos de situación del trámite, exigencias internas que comprenden realizar acciones para satisfacerlas, con el objeto de reforzar lo que perciben los usuarios sobre el compromiso del servicio.

Tabla 27

Relaciones con directivos

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	6	12	18
	% del total	0,0%	0,0%	31,6%	63,2%	94,7%
Total	Recuento	1	0	6	12	19
	% del total	5,3%	0,0%	31,6%	63,2%	100,0%

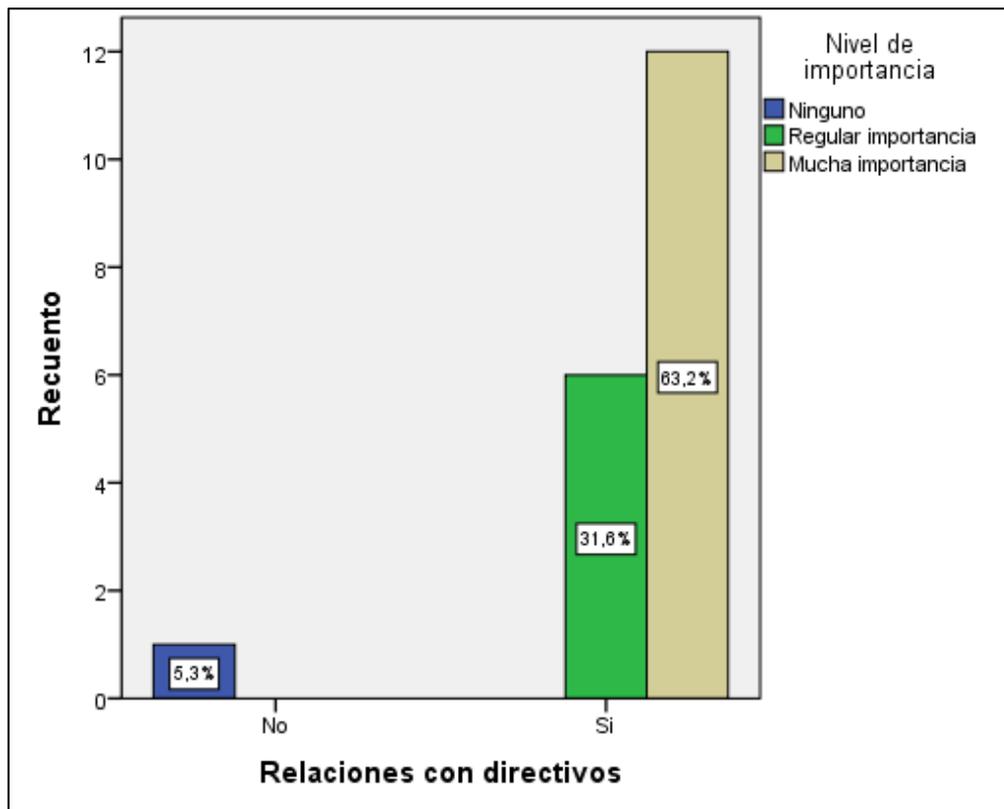


Figura 18. Nivel de importancia de las relaciones con directivos.

Se observa en la Tabla 27 que dentro del aspecto de las relaciones con los directivos el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde 63,2% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 31,6% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe proporcionar, mantener, intervenir en aspectos de intercambio con el grupo directivo de la universidad y otras entidades para compartir experiencias, respuestas y sugerencias, con el objeto de alinear de forma táctica los blancos establecidos.

Tabla 28

Relaciones institucionales

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	1	6	10	17
	% del total	0,0%	5,3%	31,6%	52,6%	89,5%
Total	Recuento	2	1	6	10	19
	% del total	10,5%	5,3%	31,6%	52,6%	100,0%

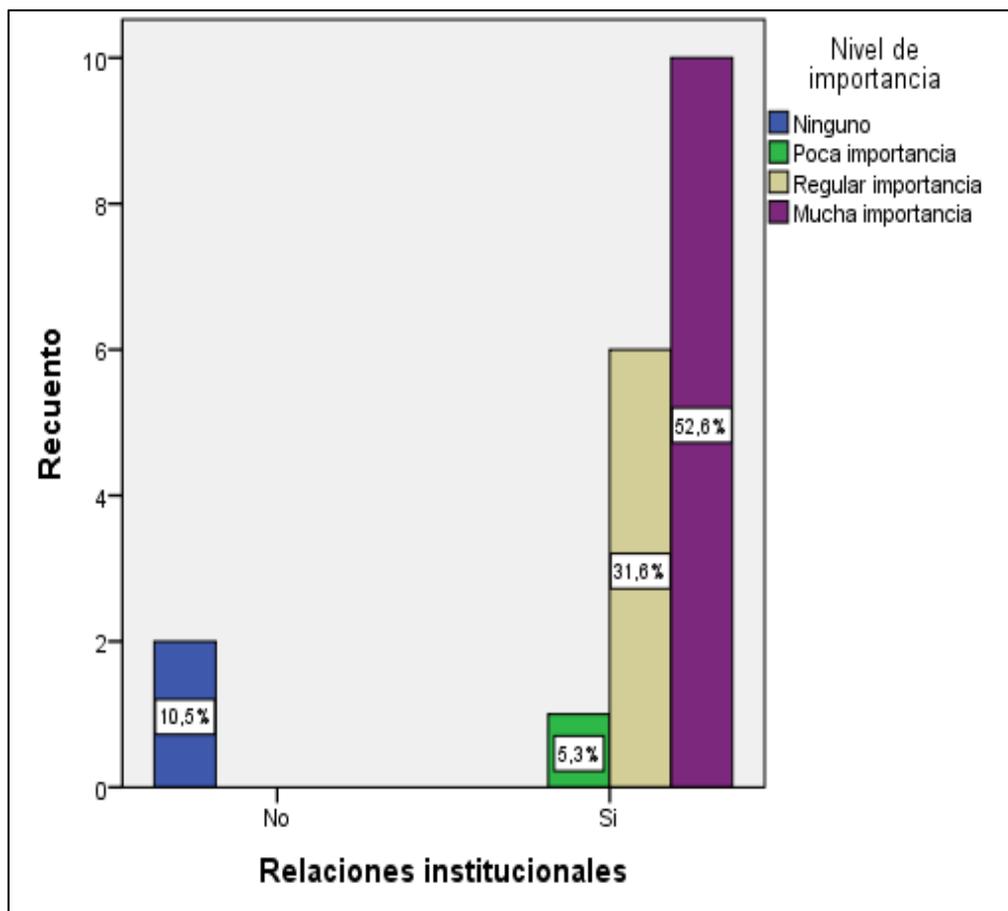


Figura 19. Nivel de importancia de las relaciones institucionales.

Se observa en la Tabla 28 que dentro del aspecto de relaciones institucionales el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 52,6% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 31,6% manifestaron un grado de importancia moderada y en el caso del 5,3% manifestaron un poco importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe mantener la calidad de las relaciones estables y concebir relaciones novedosas requeridas procediendo a actuar en entorno a los intereses de la universidad; y consolidar la imagen corporativa al momento de realizar presentaciones en público llevando una planificación del recado a transmitir, sus metas, y su tipo de público.

Tabla 29

Resolución/mitigación de problema

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	1	0	0	0	1
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	0	8	10	18
	% del total	0,0%	0,0%	42,1%	52,6%	94,7%
Total	Recuento	1	0	8	10	19
	% del total	5,3%	0,0%	42,1%	52,6%	100,0%

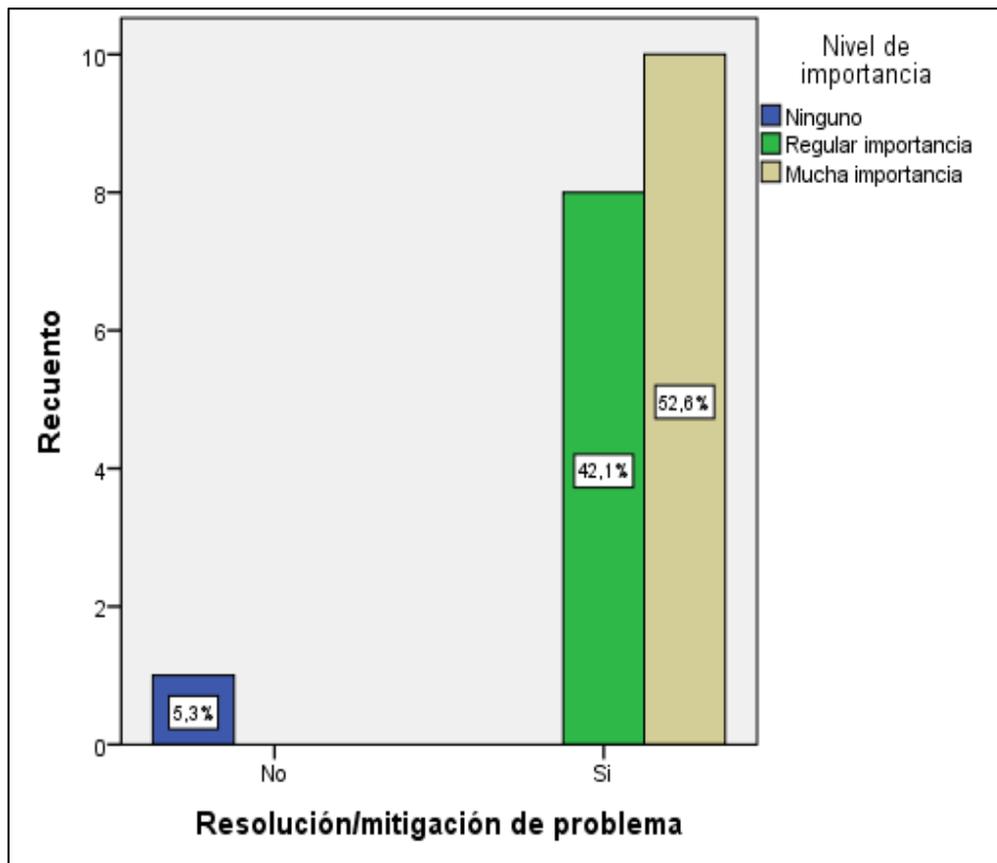


Figura 20. Nivel de importancia de la resolución/mitigación de problema.

Se observa en la Tabla 29 que dentro del aspecto de resolución/mitigación de problema el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde 52,6% presentó un grado de mucha y en el caso del 42,1% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe identificar vínculos causa – efecto con respecto a las dificultades reconocidas que existen en su área y universidad, para enfocarse en las principales dificultades para direccionar posibles soluciones tácticas. Elaborar soluciones opcionales realizando cálculos de beneficios frente a costes de su puesta en marcha, riesgos correspondientes e impactos vinculados.

Tabla 30

Toma de decisiones

		Nivel de importancia			Total
		Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	1	2	16	19
	% del total	5,3%	10,5%	84,2%	100,0%
	Recuento	1	2	16	19
	% del total	5,3%	10,5%	84,2%	100,0%

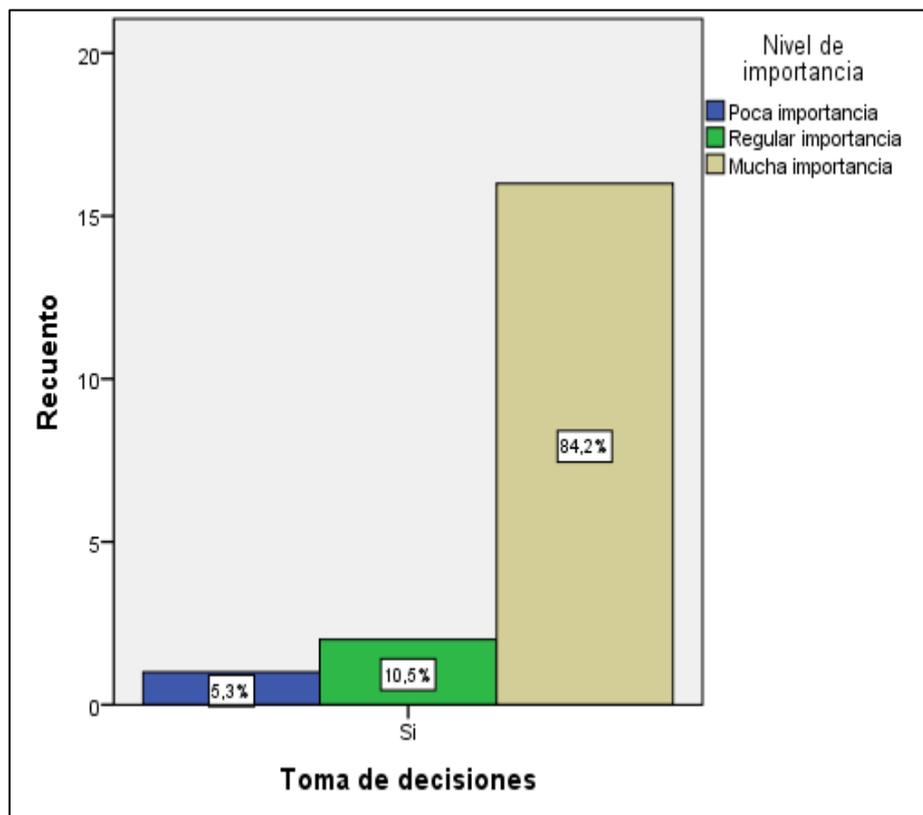


Figura 21. Nivel de importancia de la toma de decisiones.

Se observa en la Tabla 30 que dentro del aspecto de la toma de decisiones ninguno considera que es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 84,2% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 10,5% manifestaron un grado de importancia moderada

y en el caso del 5,3% manifestaron un poco importancia. Esto significa que todos calificaron de mucha importancia que en su administración se debe implantar y comunicar decisiones buscando premeditadamente opciones para reducir los costes e incrementar las ventajas para la universidad, en base a las decisiones.

Tabla 31

Trabajo bajo presión

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	4	0	0	0	4
	% del total	21,1%	0,0%	0,0%	0,0%	21,1%
Si	Recuento	0	0	3	12	15
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	63,2%	78,9%
Total	Recuento	4	0	3	12	19
	% del total	21,1%	0,0%	15,8%	63,2%	100,0%

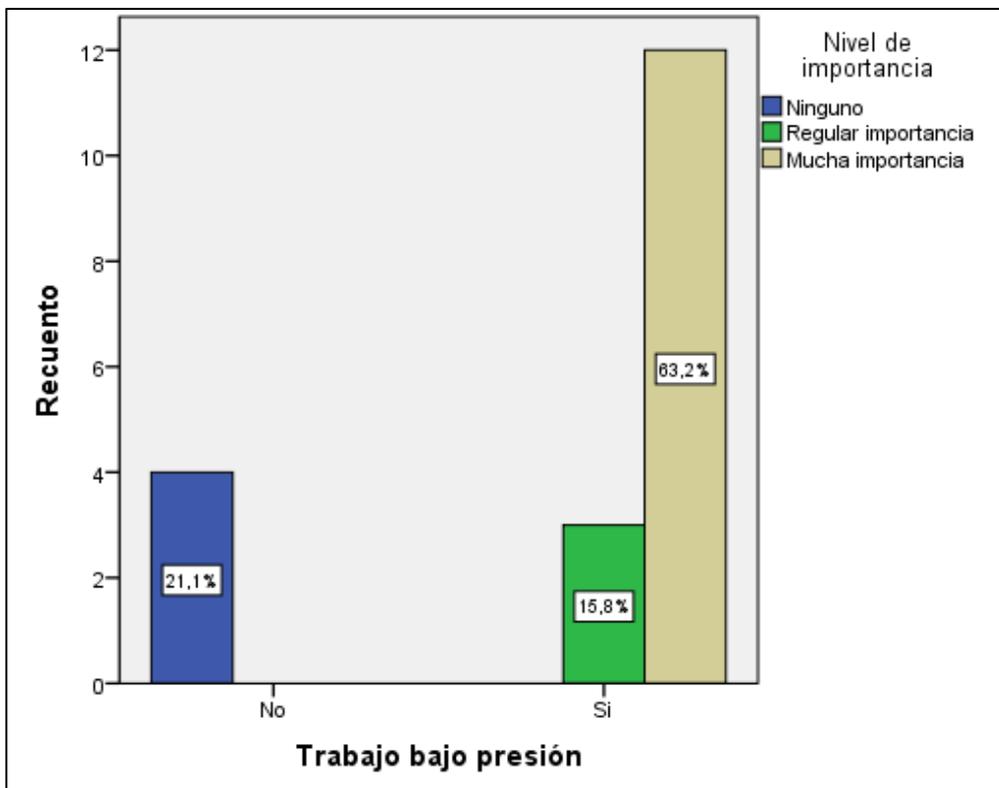


Figura 22. Nivel de importancia del trabajo bajo presión.

Se observa en la Tabla 31 que dentro del aspecto de trabajo bajo presión el 21,1% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 78,9% manifestó que si es importante donde 63,2% presentó un grado de mucha y en el caso del 15,8% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe gestionar las emociones en beneficio de la excelencia de la gestión, impidiendo respuestas temperamentales en ambientes bajo presión. Objetivar y centrar las deficiencias a solucionar, separándolos de los individuos implicados en estos.

Tabla 32

Trabajo en equipo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	2	17	19
	% del total	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%	100,0%
Total	Recuento	0	0	2	17	19
	% del total	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%	100,0%

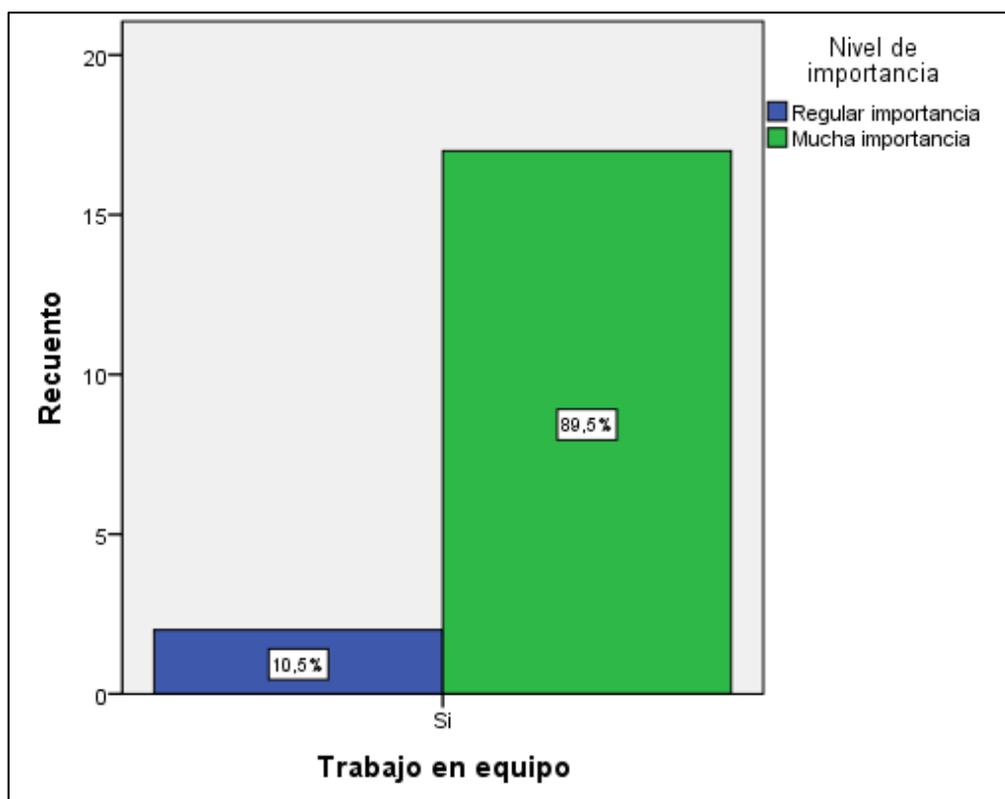


Figura 23. Nivel de importancia del trabajo en equipo.

Se observa en la Tabla 32 que dentro del aspecto del trabajo en equipo ninguno considera que es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 89,5% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 10,5% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que el total de encuestados calificó de mucha importancia que en su administración se debe formar equipos de trabajo e intervenir en estos en pro del ambiente de trabajo, integrando e impulsando las diferentes habilidades; compartir medios y datos, lograr buenos frutos.

Tabla 33

Visión estratégica

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	1	5	11	17
	% del total	0,0%	5,3%	26,3%	57,9%	89,5%
Total	Recuento	2	1	5	11	19
	% del total	10,5%	5,3%	26,3%	57,9%	100,0%

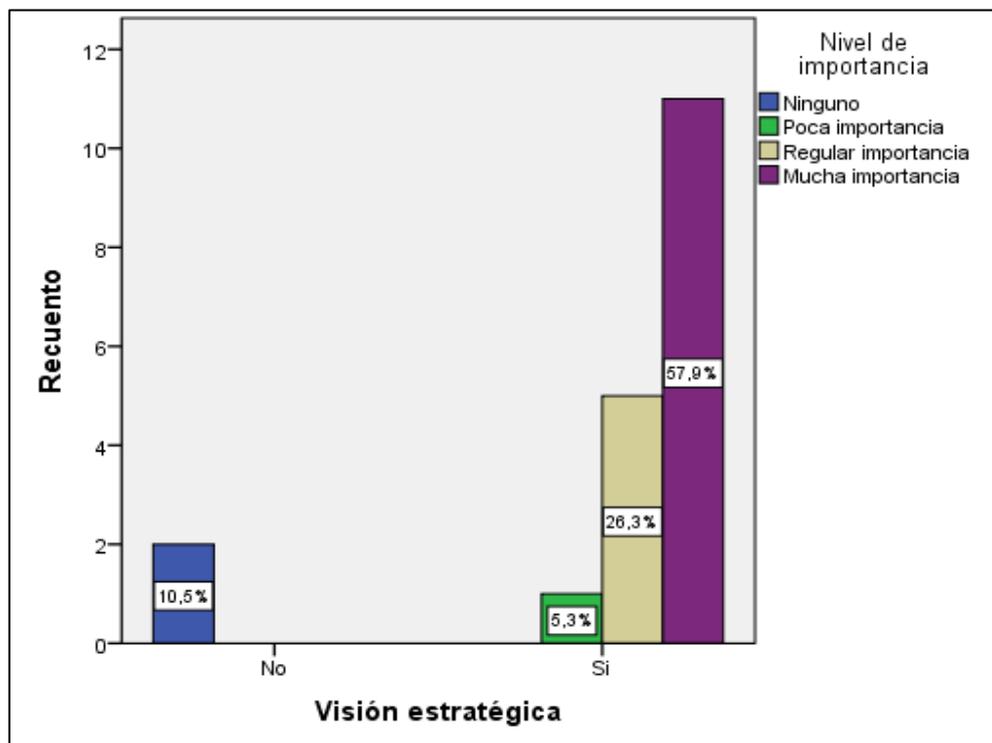


Figura 24. Nivel de importancia de la visión estratégica.

Se observa en la Tabla 33 que dentro del aspecto de la visión estratégica el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 26,3% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso del 5,3% manifestaron un grado poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe

entender el ambiente político y el funcionamiento de las tendencias que dan explicación a la situación de las cosas; prevenir conflictos y oportunidades en la universidad, reconociendo la táctica para enfrentar el escenario vigente o circunstancial, informando a los integrantes por qué toman los directivos tal decisión.

Tabla 34

Integración cultural

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	6	0	0	0	6
	% del total	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	31,6%
Si	Recuento	0	0	3	10	13
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	52,6%	68,4%
Total	Recuento	6	0	3	10	19
	% del total	31,6%	0,0%	15,8%	52,6%	100,0%

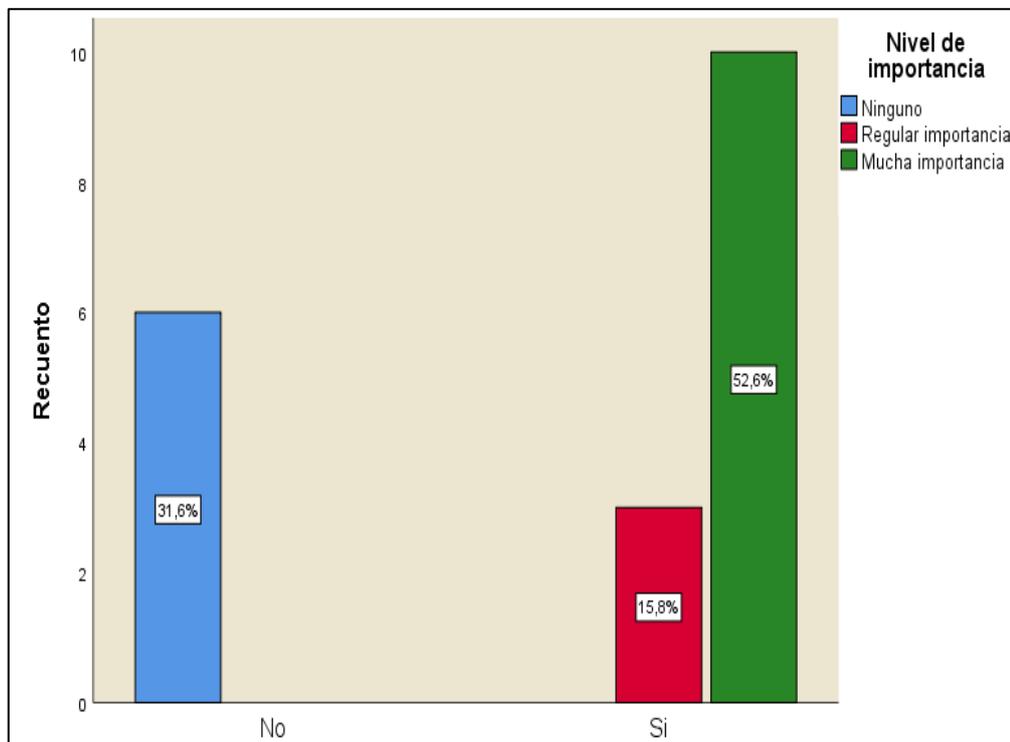


Figura 25. Nivel de importancia de la integración cultural.

Se observa en la Tabla 34 que dentro del aspecto de la integración cultural que el 31,6% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 15,8% manifestó que si es importante donde 15,8% presentó un grado de regular importancia y en el caso del 52,6% manifestaron un grado mucha importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe identificar y sostener vínculos con otras organizaciones académicas de índole internacional.

Tabla 35

Capacidad crítica

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	2	0	0	0	2
	% del total	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Si	Recuento	0	0	3	14	17
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	73,7%	89,5%
Total	Recuento	2	0	3	14	19
	% del total	10,5%	0,0%	15,8%	73,7%	100,0%

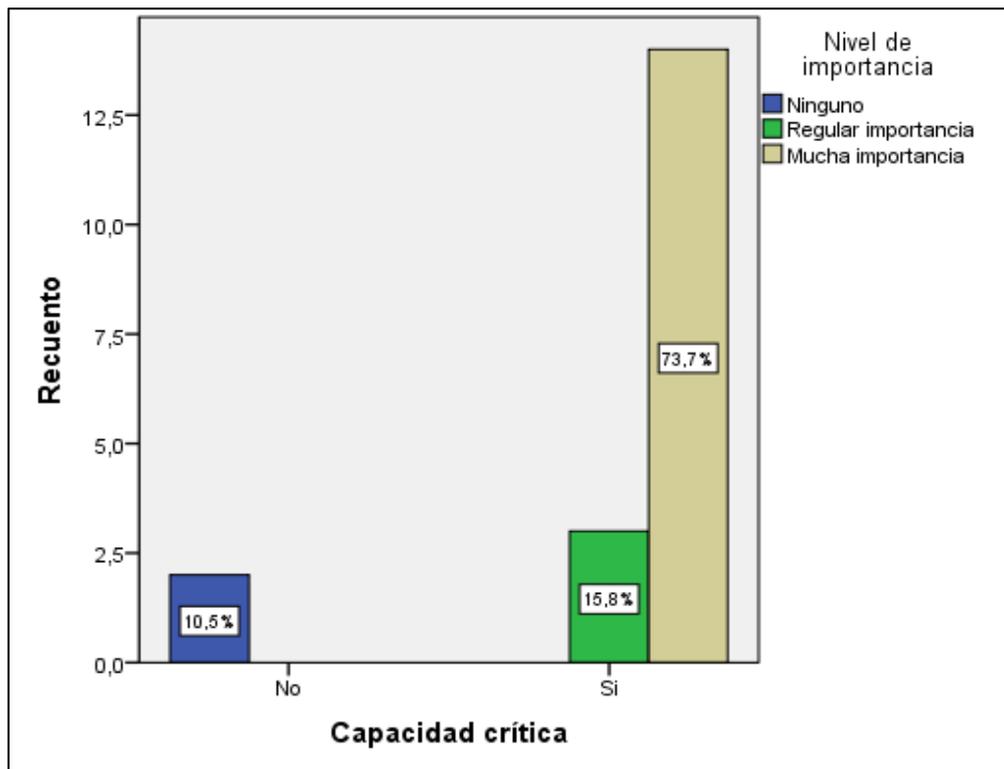


Figura 26. Nivel de importancia de la capacidad crítica.

Se observa en la Tabla 35 que dentro del aspecto de la capacidad crítica que el 10,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 89,5% manifestó que si es importante donde 73,7% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 15,8% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe promover la capacidad para medir información y determinar acciones, obteniendo una decisión imparcial y lógica.

Tabla 36

Inteligencia emocional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	7	12	19
	% del total	0,0%	0,0%	36,8%	63,2%	100,0%
Total	Recuento	0	0	7	12	19
	% del total	0,0%	0,0%	36,8%	63,2%	100,0%

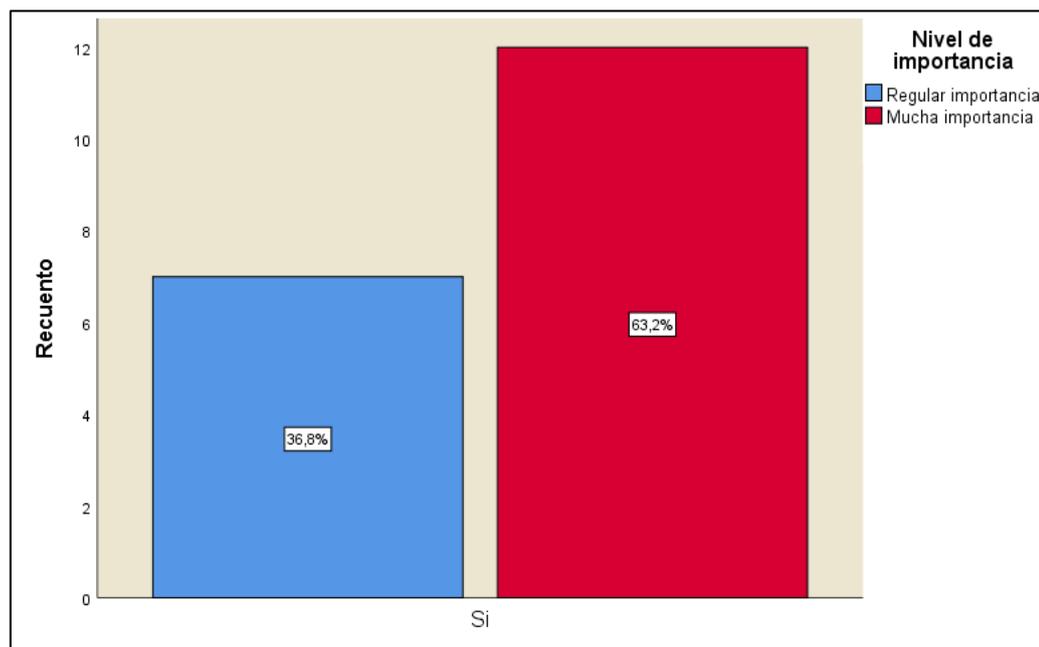


Figura 27. Nivel de importancia de la inteligencia emocional.

Se observa en la Tabla 36 que dentro del aspecto de la inteligencia emocional el 100% de los encuestados manifestaron que si es importante para el puesto o cargo que desempeña donde 63,2% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 36,8% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe manejar la habilidad de la persona que maneja su emoción y la de sus compañeros de trabajo.

Tabla 37

Poder o Influencia

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	5	14	19
	% del total	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	100,0%
Total	Recuento	0	0	5	14	19
	% del total	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	100,0%

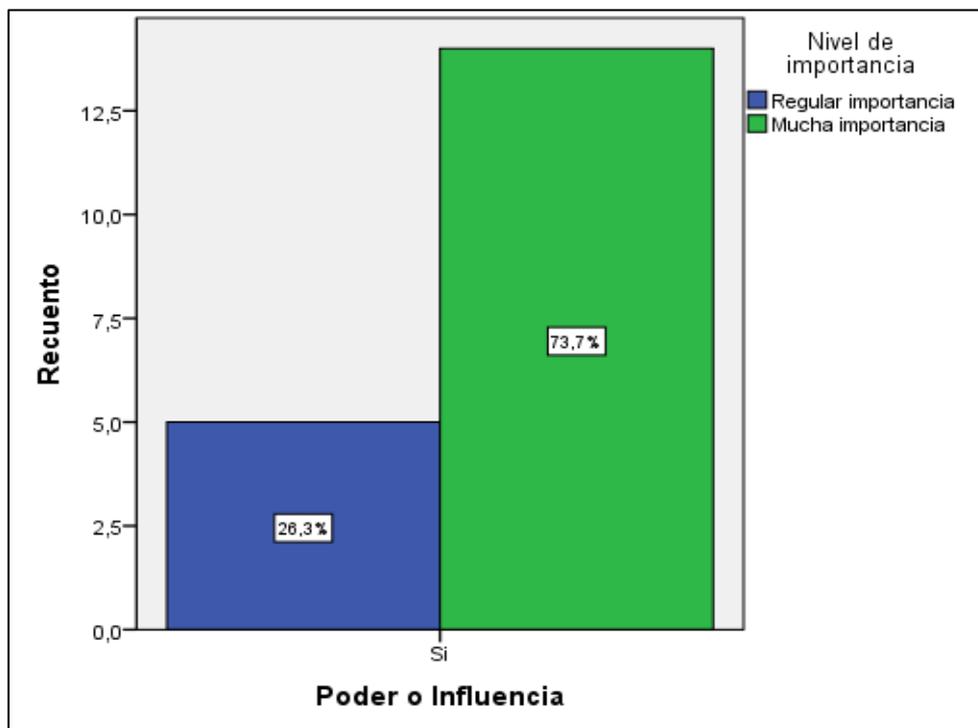


Figura 28. Nivel de importancia del poder o influencia.

Se observa en la Tabla 37 que dentro del aspecto del poder e influencia que ninguno considera que es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 73,7% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 26,3% manifestaron un grado de importancia moderada. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe incidir en los otros, dar control a la conducta de otras personas con tendencia a cumplir el papel de dirigir.

Tabla 38

Nivel de Competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia

Ítems	Poca importancia		Regular importancia		Mucha importancia	
	f	%	f	%	f	%
	1. Administración de políticas	0	0,0	5	26,30%	12
2. Comunicación interpersonal	0	0	8	42,10%	9	47,40%
3. Construcción de redes	0	0	7	36,80%	7	36,80%
4. Gestión de la calidad	1	5,30%	6	31,60%	11	57,90%
5. Gestión del cambio	0	0	8	42,10%	8	42,10%
6. Gestión del desarrollo de las personas	0	0	3	15,80%	15	78,90%
7. Gestión de la participación ciudadana	0	0	6	31,60%	10	52,60%
8. Gestión Digital	1	5,30%	4	21,10%	9	47,40%
9. Innovación	0	0	6	31,60%	12	63,20%
10. Liderazgo efectivo	0	0	3	15,80%	15	78,90%
11. Manejo de Recursos	0	0	3	15,80%	15	78,90%
12. Negociación	0	0	7	36,80%	10	52,60%
13. Orientación al ciudadano	0	0	6	31,60%	11	57,90%
14. Planificación	0	0	6	31,60%	11	57,90%
15. Proactividad	0	0	4	21,10%	15	78,90%
16. Relaciones con directivos	0	0	6	31,60%	12	63,20%
17. Relaciones institucionales	1	5,30%	6	31,60%	10	52,60%
18. Resolución/mitigación de problema	0	0	8	42,10%	10	52,60%
19. Toma de decisiones	1	5,30%	2	10,50%	16	84,20%
20. Trabajo bajo presión	0	0	3	15,80%	12	63,20%
21. Trabajo en equipo	0	0	2	10,50%	17	89,50%
22. Visión estratégica	1	5,30%	5	26,30%	11	57,90%
23. Integración cultural	0	0	3	15,80%	10	52,60%
24. Capacidad crítica	0	0	3	15,80%	14	73,70%
25. Inteligencia emocional	0	0	7	36,80%	12	63,20%
26. Poder o Influencia	0	0	5	26,30%	14	73,70%

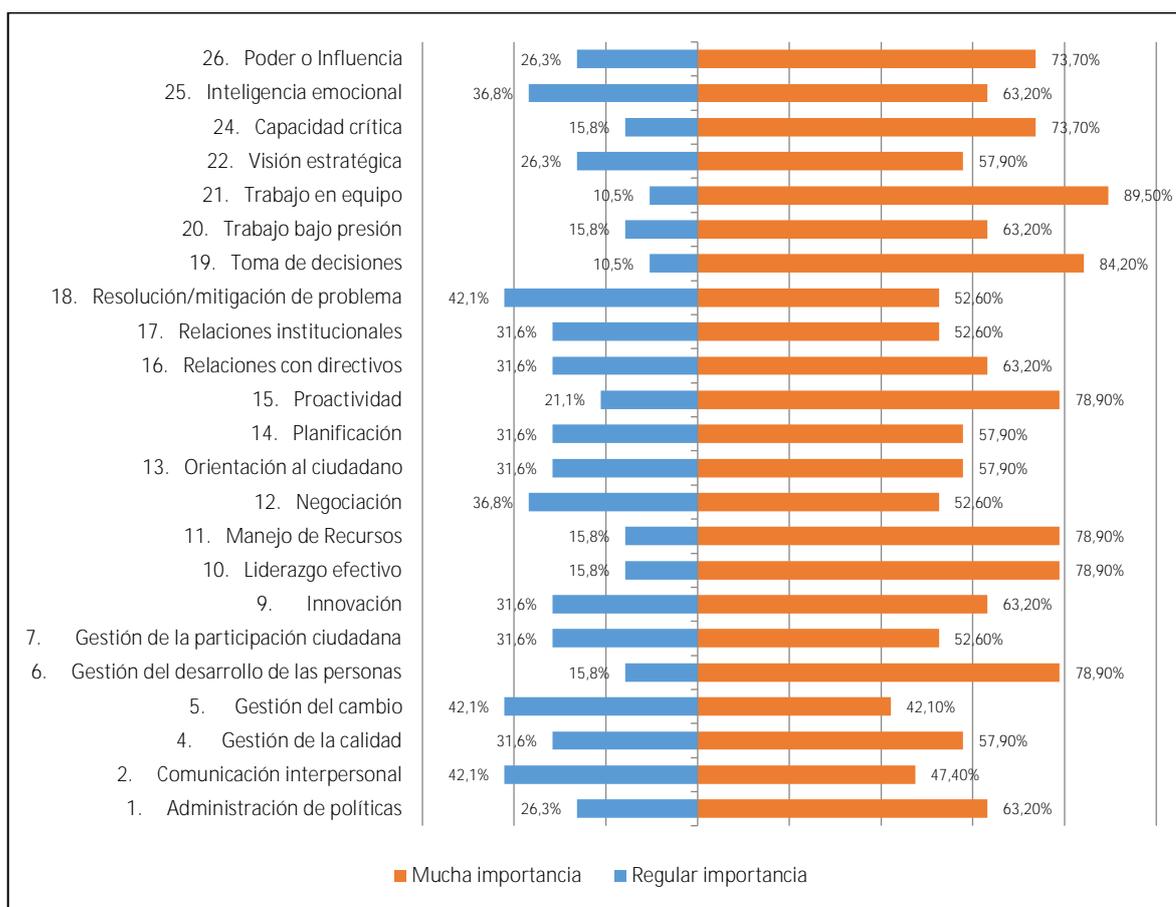


Figura 29. Nivel de competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia.

Se observa en la Tabla 38 que de acuerdo al orden de competencias laborales necesarias por los directivos para que se apliquen en la universidad, en primer lugar, está dado por el 89,50% que refirió al trabajo en equipo, en segundo lugar, de acuerdo al 84,20% mencionó la toma de decisiones, en tercer lugar, el 78,90% mencionó la proactividad, el manejo de recursos, la gestión del desarrollo de las personas y el liderazgo efectivo. En cuarto lugar, el 73,70% mencionaron que es en referencia al poder o influencia y la capacidad crítica; por último, en el caso del 63,20% mencionó que es la administración de políticas, la innovación y la inteligencia emocional.

D. Análisis descriptivo de las competencias laborales desde la perspectiva del profesional

Tabla 39

Aporte técnico-profesional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	4	0	0	0	4
	% del total	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
Si	Recuento	0	12	42	149	203
	% del total	0,0%	5,8%	20,3%	72,0%	98,1%
Total	Recuento	4	12	42	149	207
	% del total	1,9%	5,8%	20,3%	72,0%	100,0%

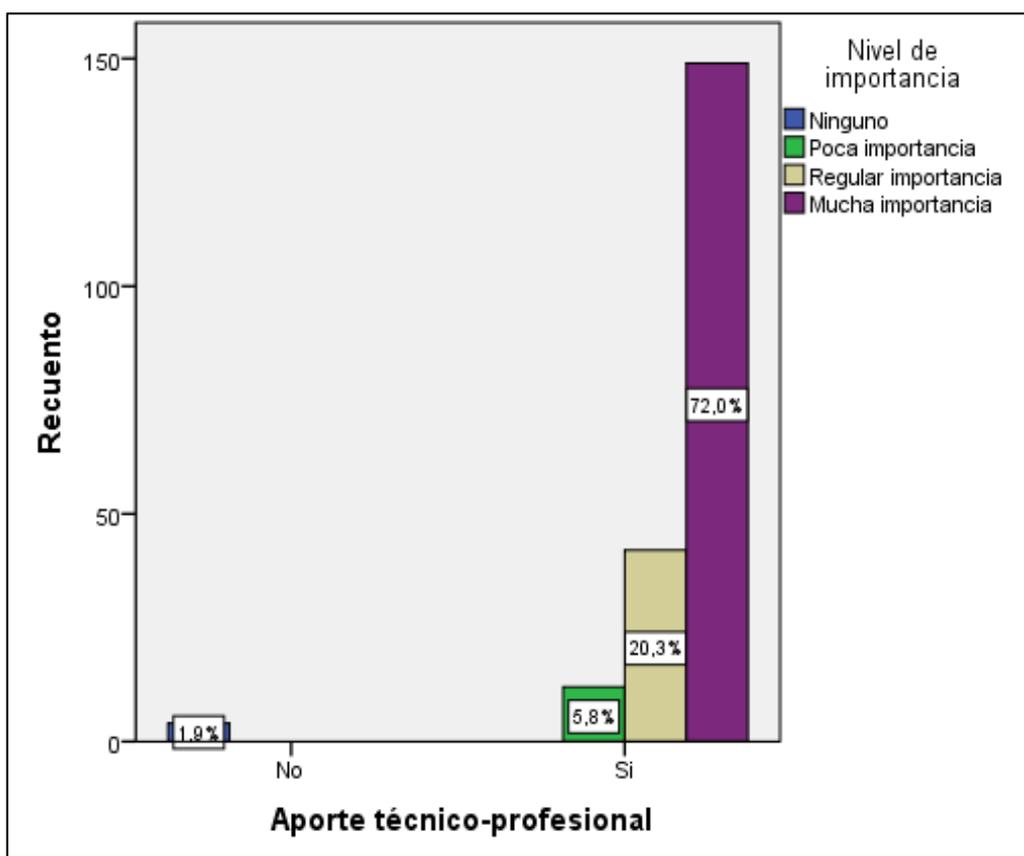


Figura 30. Nivel de importancia del aporte técnico - profesional.

Se observa en la Tabla 39 que dentro del aspecto del aporte técnico profesional el 1,9% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 98,1% manifestó que si es importante donde 72% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 20,3% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 5,8% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia colocar a voluntad de la Administración sus conocimientos laborales particulares y sus experiencias anticipadas, realizando una acción de actualización de sus conocimientos expertos.

Tabla 40

Atención de problemas

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	10	0	0	0	10
	% del total	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%
Si	Recuento	0	4	34	159	197
	% del total	0,0%	1,9%	16,4%	76,8%	95,2%
Recuento		10	4	34	159	207
% del total		4,8%	1,9%	16,4%	76,8%	100,0%

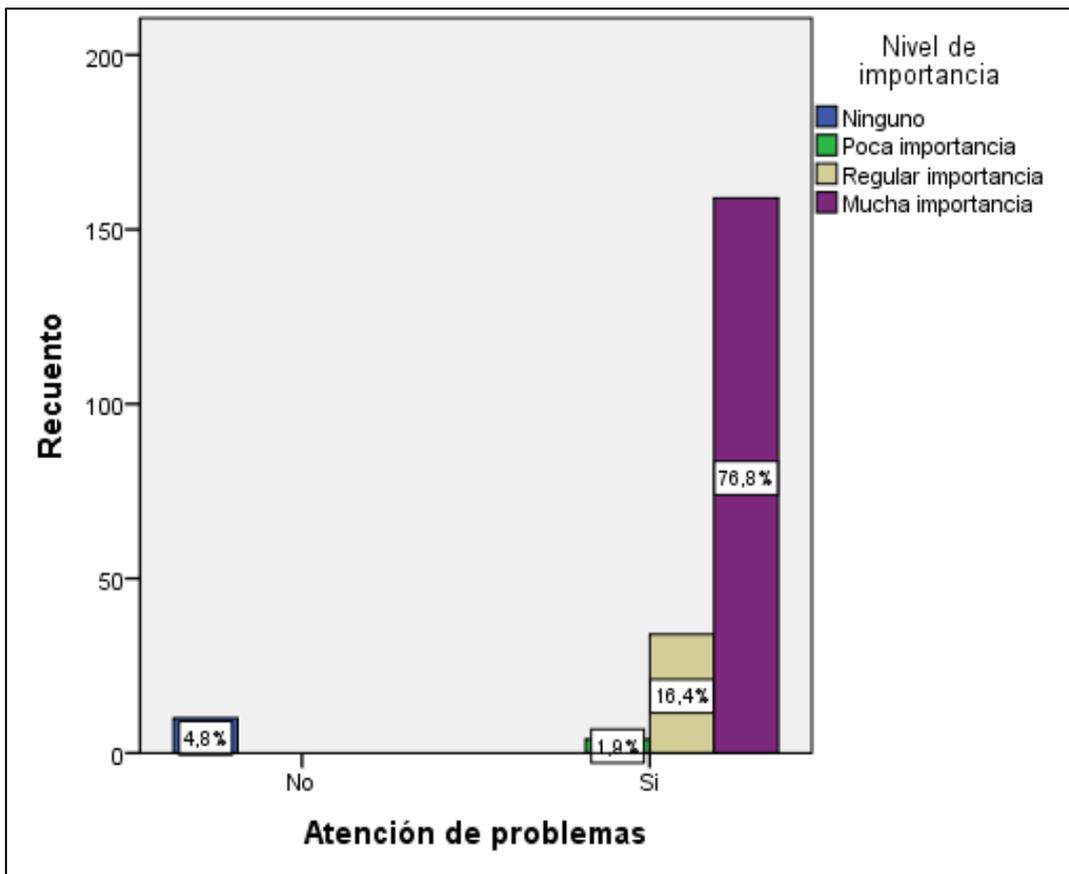


Figura 31. Nivel de importancia de la atención a problemas.

Se observa en la Tabla 40 que dentro del aspecto de la atención personas que el 4,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 95,2% manifestó que si es importante donde 76,8% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 16,4% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 1,9% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia reconocer a tiempo las dificultades a solucionar, los medios para confrontarlos, las opciones, sus costos y riesgos, previo a tomar una decisión al cargo que corresponde.

Tabla 41

Comunicación efectiva

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	8	66	133	207
	% del total	0,0%	3,9%	31,9%	64,3%	100,0%
Total	Recuento	0	8	66	133	207
	% del total	0,0%	3,9%	31,9%	64,3%	100,0%

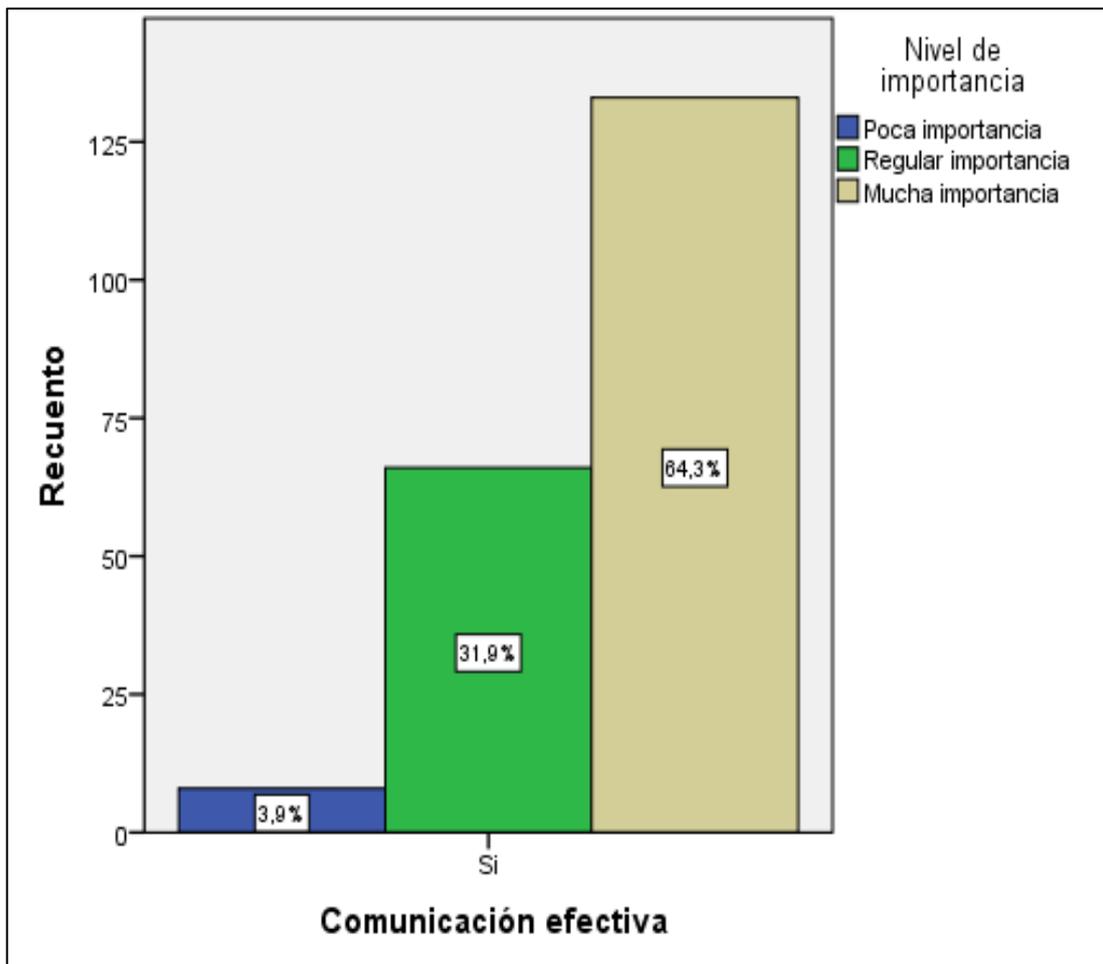


Figura 32. Nivel de importancia de la comunicación efectiva.

Se observa en la Tabla 41 que dentro del aspecto de comunicación efectiva ninguno considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 64,3% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 31,9% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 3,9% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia entablar una buena y beneficiosa comunicación con superiores de nivel alto, pares y ciudadanía, en términos de expresión escrita, como oral y gestual.

Tabla 42

Creatividad

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	6	0	0	0	6
	% del total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
Si	Recuento	0	17	75	109	201
	% del total	0,0%	8,2%	36,2%	52,7%	97,1%
Total	Recuento	6	17	75	109	207
	% del total	2,9%	8,2%	36,2%	52,7%	100,0%

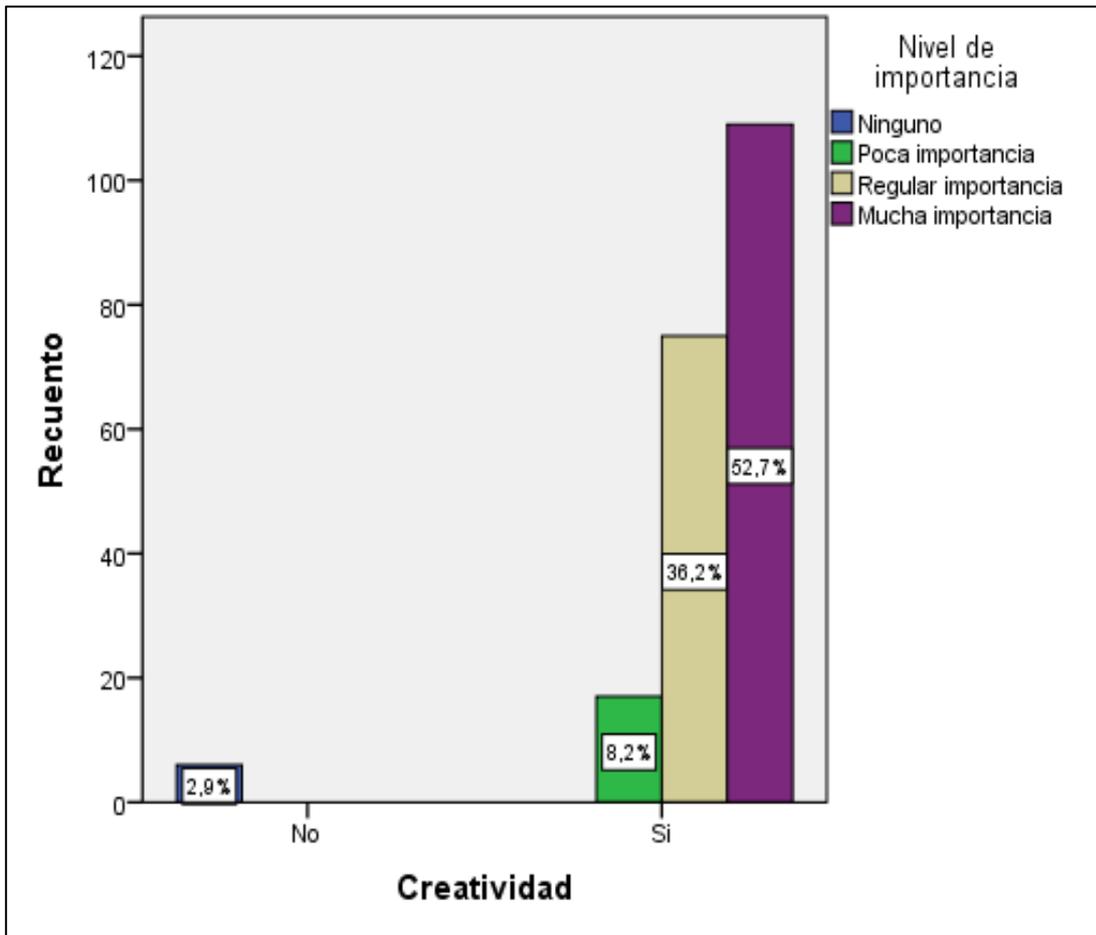


Figura 33. Nivel de importancia de la creatividad.

Se observa en la Tabla 42 que dentro del aspecto de la creatividad el 2,9% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 97,1% manifestó que si es importante donde 52,7% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 36,2% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 8,2% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia emplear su experiencia y destreza en la optimización de empleo de información para optimizar, y procedimientos e interacciones del equipo, enfocadas al usuario tanto interno como externo.

Tabla 43

Gestión de procedimientos de calidad

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	28	0	0	0	28
	% del total	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%	13,5%
Si	Recuento	0	13	40	126	179
	% del total	0,0%	6,3%	19,3%	60,9%	86,5%
Total	Recuento	28	13	40	126	207
	% del total	13,5%	6,3%	19,3%	60,9%	100,0%

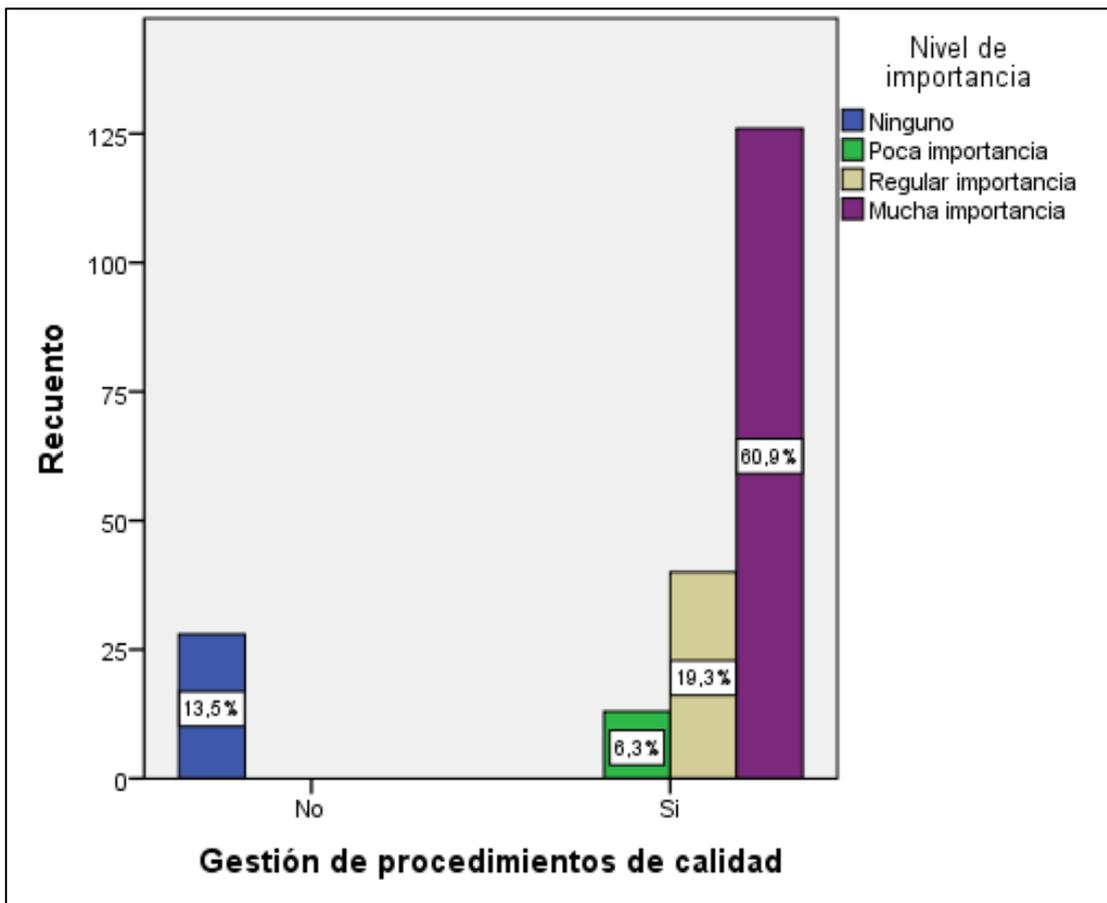


Figura 34. Nivel de importancia de la gestión de procedimientos de calidad.

Se observa en la Tabla 43 que dentro del aspecto de la gestión de procedimiento de calidad el 13,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 86,5% manifestó que si es importante donde 60,9% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 19,3% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 6,3% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia cumplir las acciones específicas y plantear y establecer actividades para agilizar una mejora continua y la eficiencia.

Tabla 44

Instrumentación de decisiones

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	8	0	0	0	8
	% del total	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
Si	Recuento	0	23	42	134	199
	% del total	0,0%	11,1%	20,3%	64,7%	96,1%
Total	Recuento	8	23	42	134	207
	% del total	3,9%	11,1%	20,3%	64,7%	100,0%

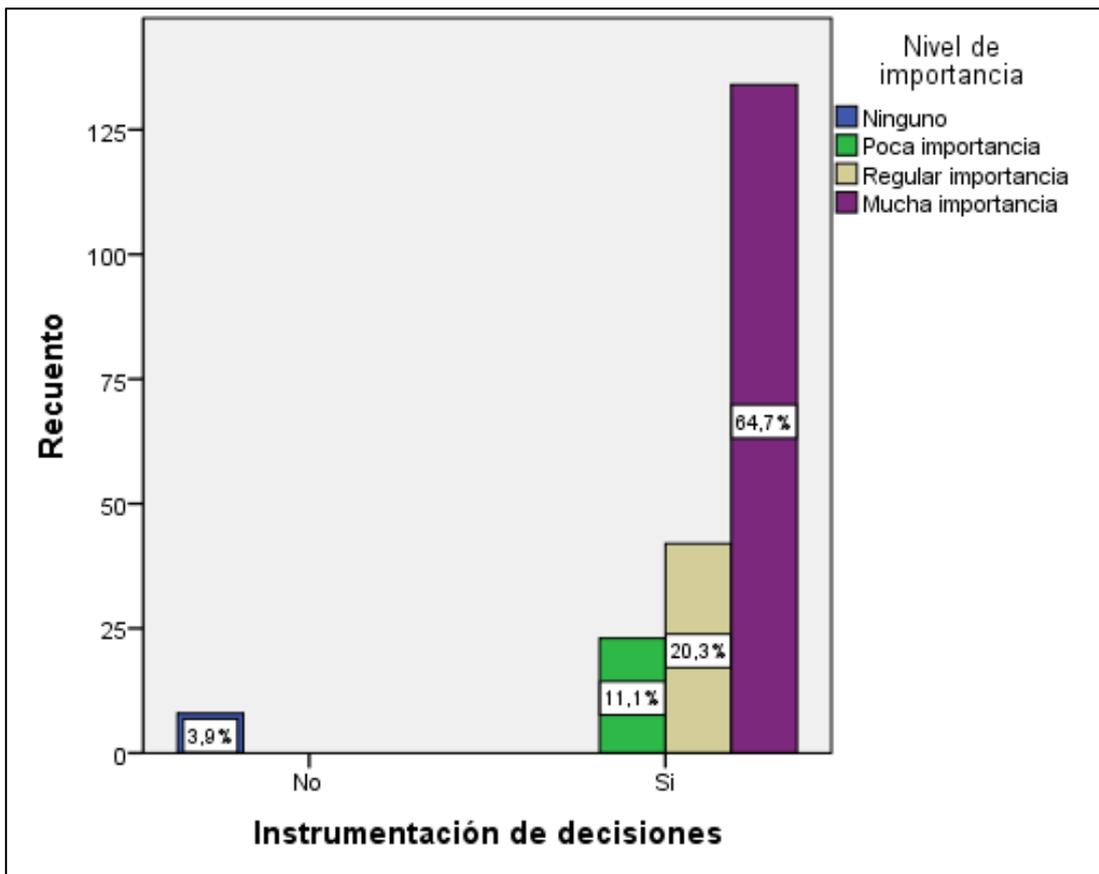


Figura 35. Nivel de importancia de la instrumentación de decisiones.

Se observa en la Tabla 44 que dentro del aspecto de la instrumentación de decisiones el 3,9% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 96,1% manifestó que si es importante donde 64,7% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 20,3% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 11,1% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia tomar una decisión sobre contextos en términos económicos, eficientes, eficaces y claridad de la decisión.

Tabla 45

Manejo emocional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	12	0	0	0	12
	% del total	5,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%
Si	Recuento	0	18	39	138	195
	% del total	0,0%	8,7%	18,8%	66,7%	94,2%
Total	Recuento	12	18	39	138	207
	% del total	5,8%	8,7%	18,8%	66,7%	100,0%

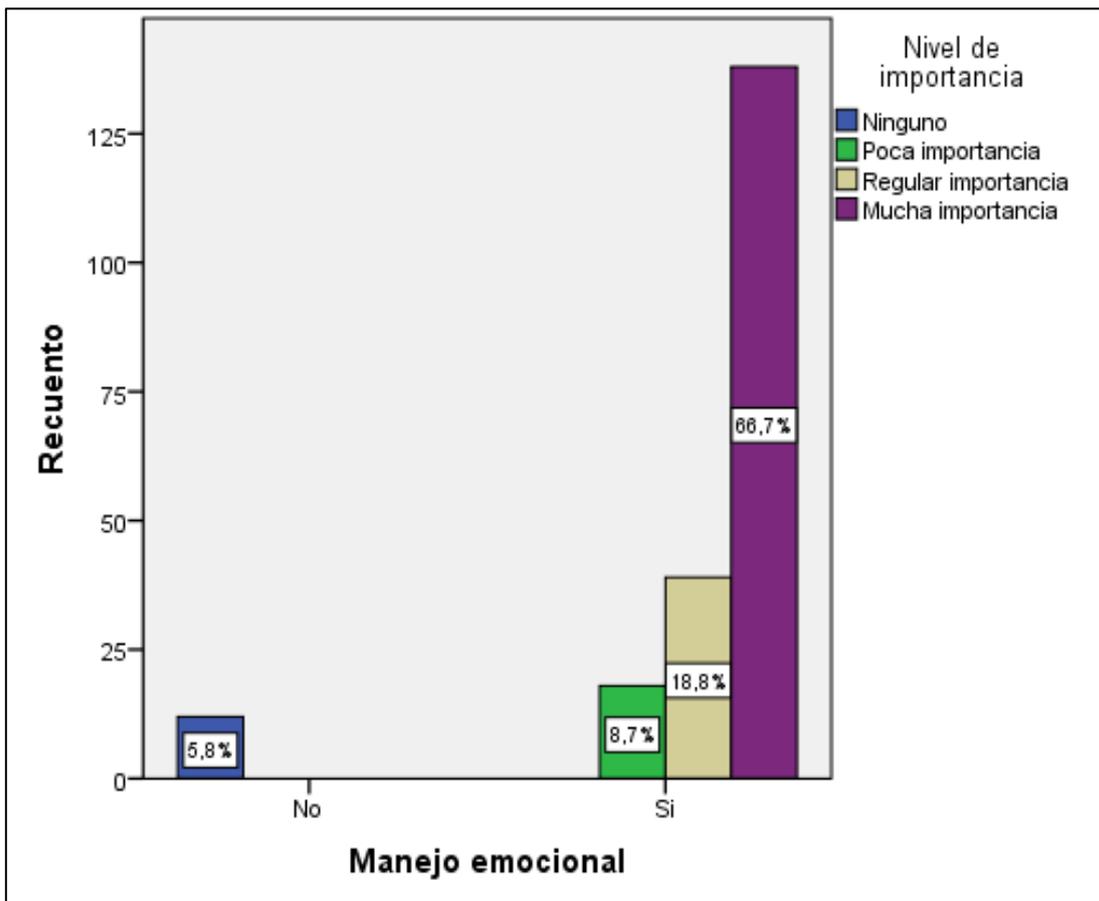


Figura 36. Nivel de importancia del manejo emocional.

Se observa en la Tabla 45 que dentro del aspecto del manejo emocional el 5,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,2% manifestó que si es importante donde 66,7% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 18,8% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 8,7% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia conservar una conversación armónica y la consideración de las opiniones acerca de las disconformidades, tardanzas, incertidumbre, equivocaciones y obstáculos laborales, sin incidir el funcionamiento de trabajo innecesariamente.

Tabla 46

Programación del trabajo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	20	0	0	0	20
	% del total	9,7%	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%
Si	Recuento	0	1	51	135	187
	% del total	0,0%	,5%	24,6%	65,2%	90,3%
Total	Recuento	20	1	51	135	207
	% del total	9,7%	,5%	24,6%	65,2%	100,0%

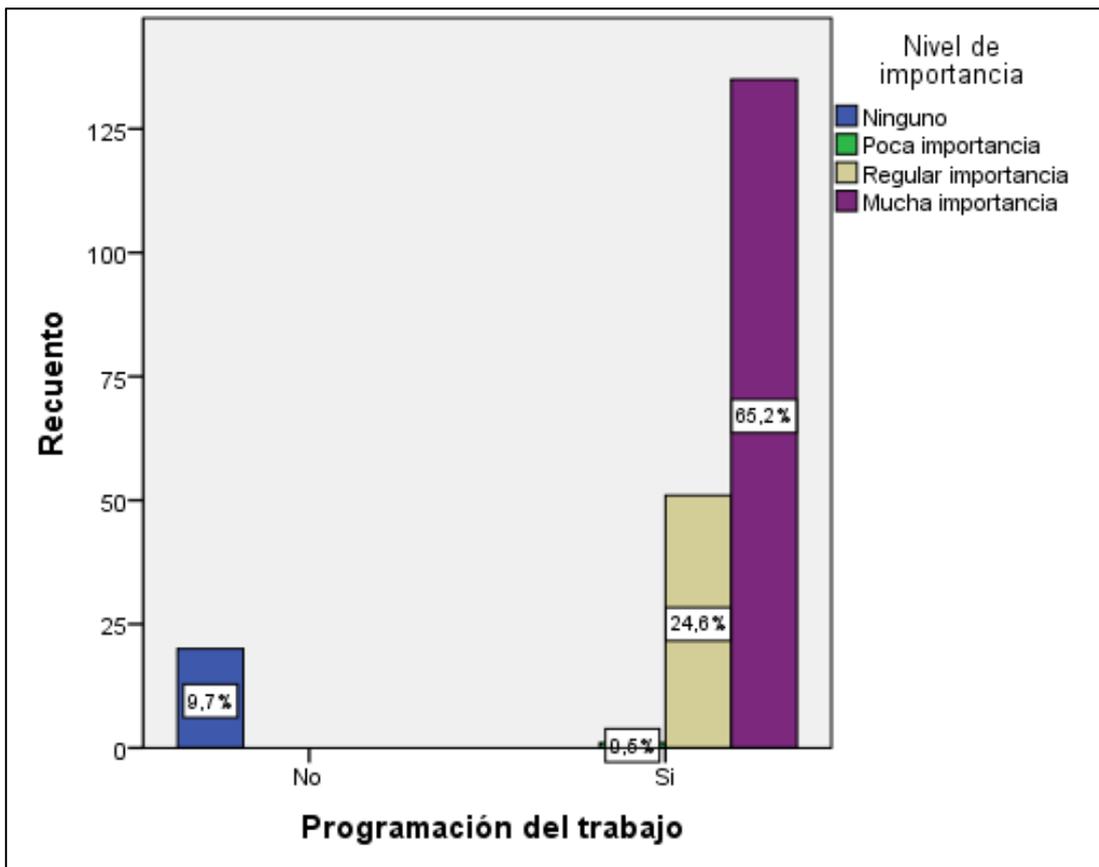


Figura 37. Nivel de importancia de la programación del trabajo.

Se observa en la Tabla 46 que dentro del aspecto de la programación del trabajo el 5,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 90,3% manifestó que si es importante donde 65,2% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 24,6% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 0,5% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia determinar las acciones a desarrollar en la semana, estableciendo frutos a lograr, labores a desempeñar, gestionar para solucionar y retrasos a corregir, como también los costos y los recursos requeridos para identificarlo.

Tabla 47

Respuesta a requerimientos

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	35	0	0	0	35
	% del total	16,9%	0,0%	0,0%	0,0%	16,9%
Si	Recuento	0	17	38	117	172
	% del total	0,0%	8,2%	18,4%	56,5%	83,1%
Total	Recuento	35	17	38	117	207
	% del total	16,9%	8,2%	18,4%	56,5%	100,0%

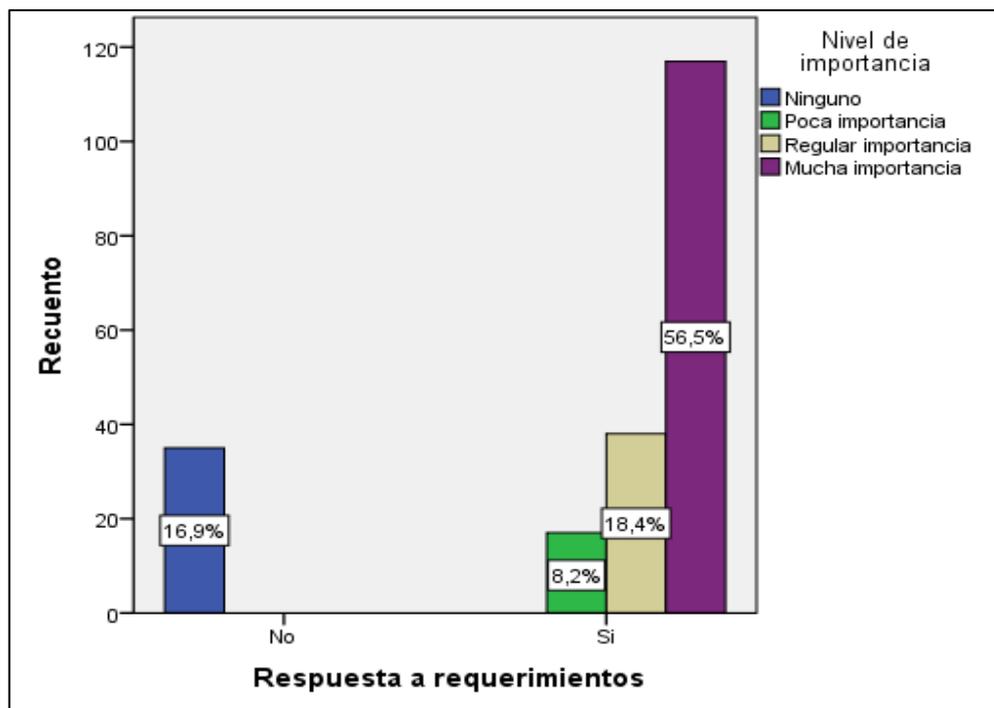


Figura 38. Nivel de importancia sobre la respuesta a requerimientos.

Se observa en la Tabla 47 que dentro del aspecto de la programación del trabajo el 16,9% consideró que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 83,1% manifestó que si es importante donde 56,5% presento un grado de mucha importancia, en el caso del 18,4% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 8,2%

manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia conservar interdependencias optimas y eficientes con su grupo y sus superiores para lograr lo propuesto.

Tabla 48

Uso de tecnologías de la información y la comunicación

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	11	0	0	0	11
	% del total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Si	Recuento	0	4	51	141	196
	% del total	0,0%	1,9%	24,6%	68,1%	94,7%
Total	Recuento	11	4	51	141	207
	% del total	5,3%	1,9%	24,6%	68,1%	100,0%

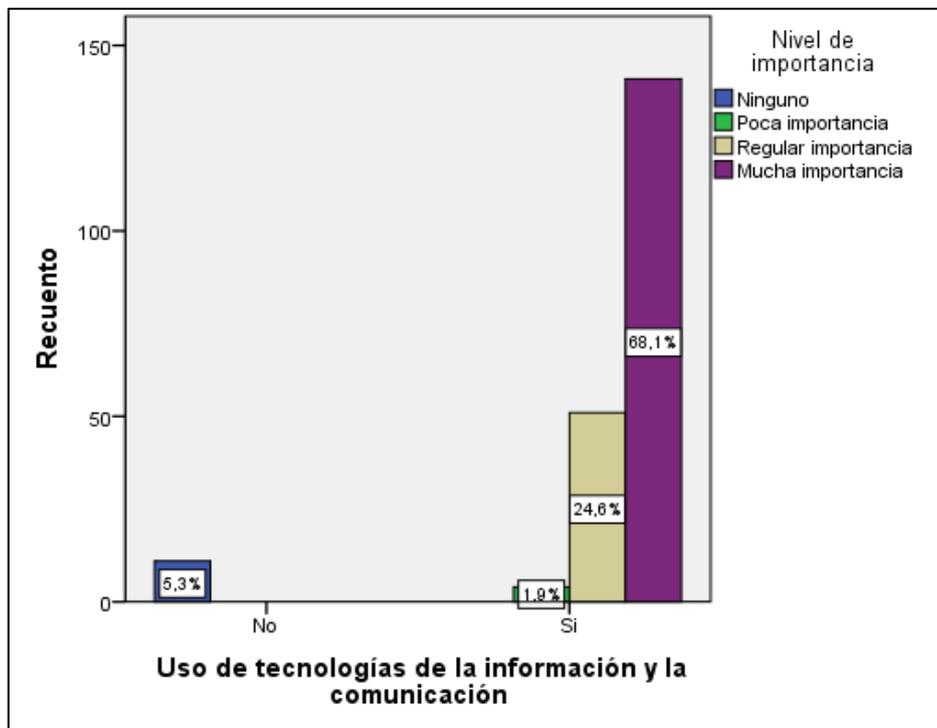


Figura 39. Nivel de importancia del uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Se observa en la Tabla 48 que dentro del aspecto del uso de tecnologías de información y la comunicación el 5,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,7% manifestó que si es importante donde 68,1% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 24,6% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 1,9% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia mejorar el empleo de las TICs asequibles, para optimizar el rendimiento.

Tabla 49

Perseverancia

		Nivel de importancia			Total
		Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	8	81	118	207
	% del total	3,9%	39,1%	57,0%	100,0%
Total	Recuento	8	81	118	207
	% del total	3,9%	39,1%	57,0%	100,0%

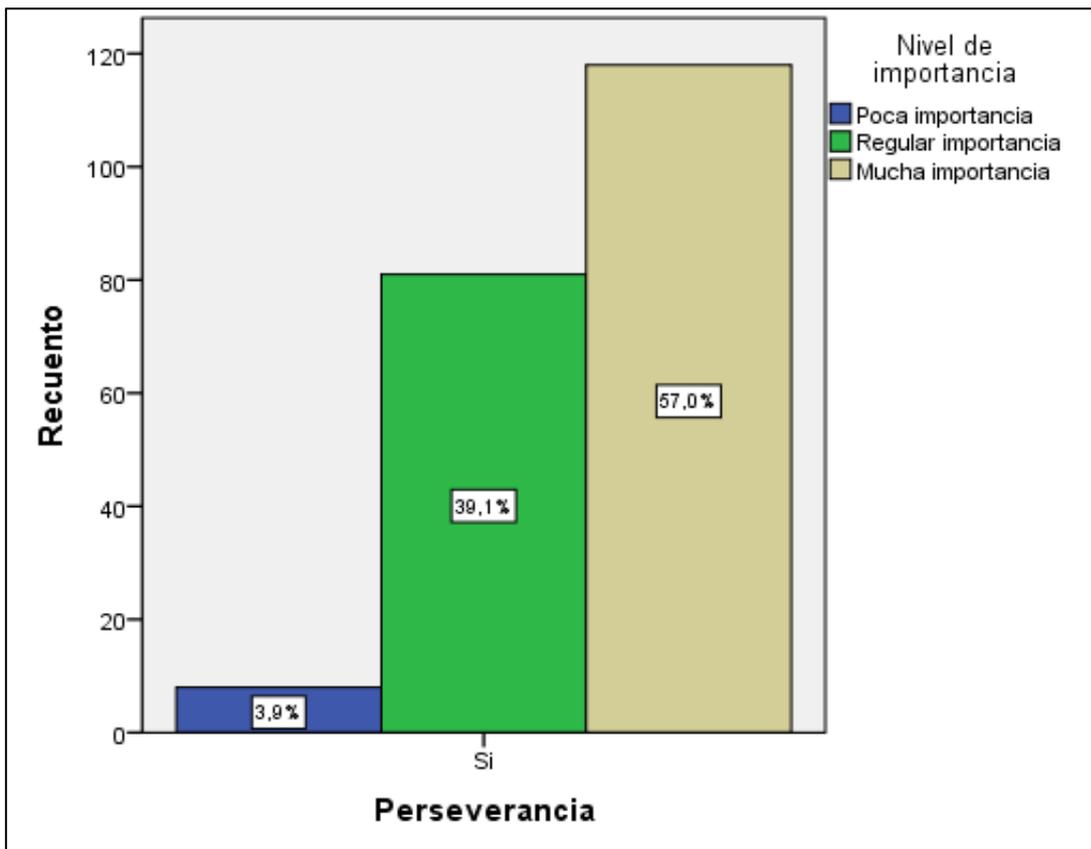


Figura 40. Nivel de importancia de la perseverancia.

Se observa en la Tabla 49 que dentro del aspecto de la perseverancia ninguno considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 57% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 39,1% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 3,9% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia continuar pese a las barreras, problemas, desaliento, cansancio, fracaso, o las mismas ganas de sentirse derrotado, busca terminar el trabajo que ha comenzado, alcanza la meta y está siempre concentrando en el trabajo.

Tabla 50

Compromiso por el aprendizaje

		Nivel de importancia			Total
		Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	1	74	132	207
	% del total	,5%	35,7%	63,8%	100,0%
Total	Recuento	1	74	132	207
	% del total	,5%	35,7%	63,8%	100,0%

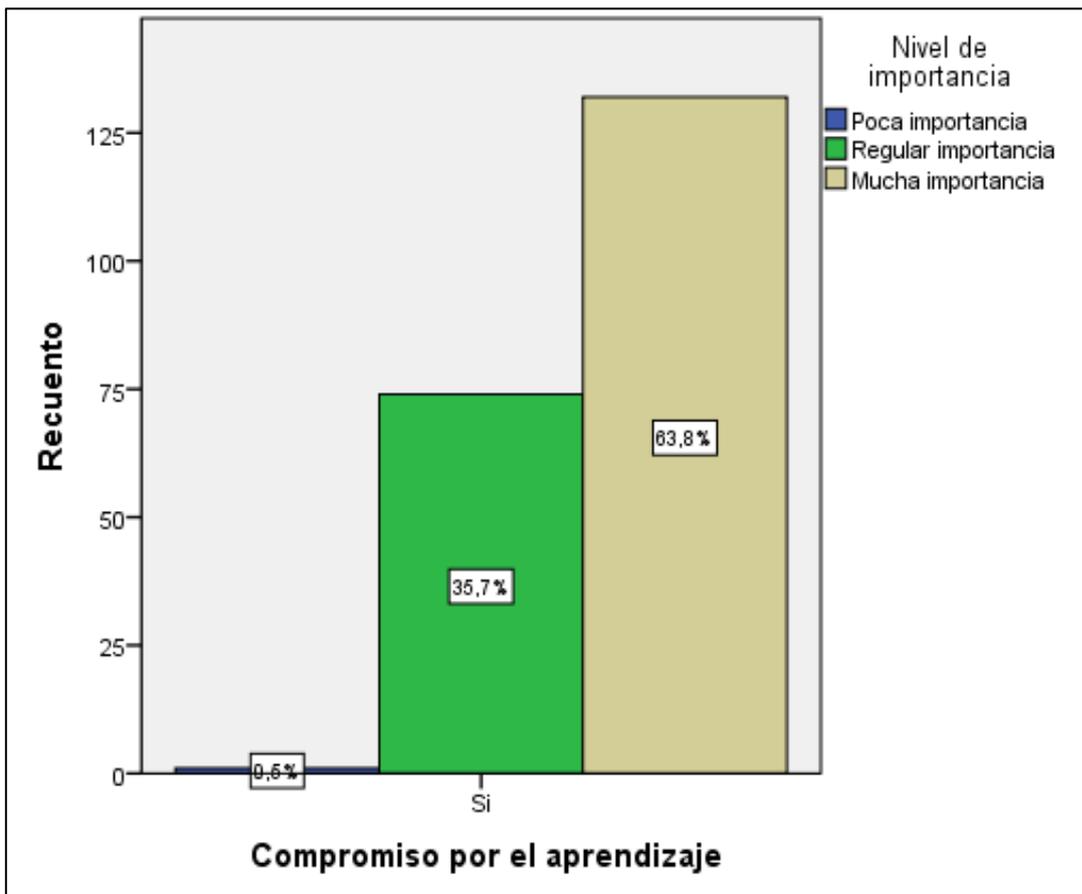


Figura 41. Nivel de importancia del compromiso por el aprendizaje.

Se observa en la Tabla 50 que dentro del aspecto del compromiso por el aprendizaje ninguno considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 63,8% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 35,7% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 0,5% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia aprovechar al máximo los conocimientos que se vayan adquiriendo, ser responsable para dar solución a los problemas y dar apoyo a los compañeros para que todos contribuyan y enriquezcan los conocimientos adquiridos.

Tabla 51

Capacidad cognitiva

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	17	0	0	0	17
	% del total	8,8%	0,0%	0,0%	0,0%	8,8%
Si	Recuento	0	6	52	119	177
	% del total	0,0%	3,1%	26,8%	61,3%	91,2%
Total	Recuento	17	6	52	119	194
	% del total	8,8%	3,1%	26,8%	61,3%	100,0%

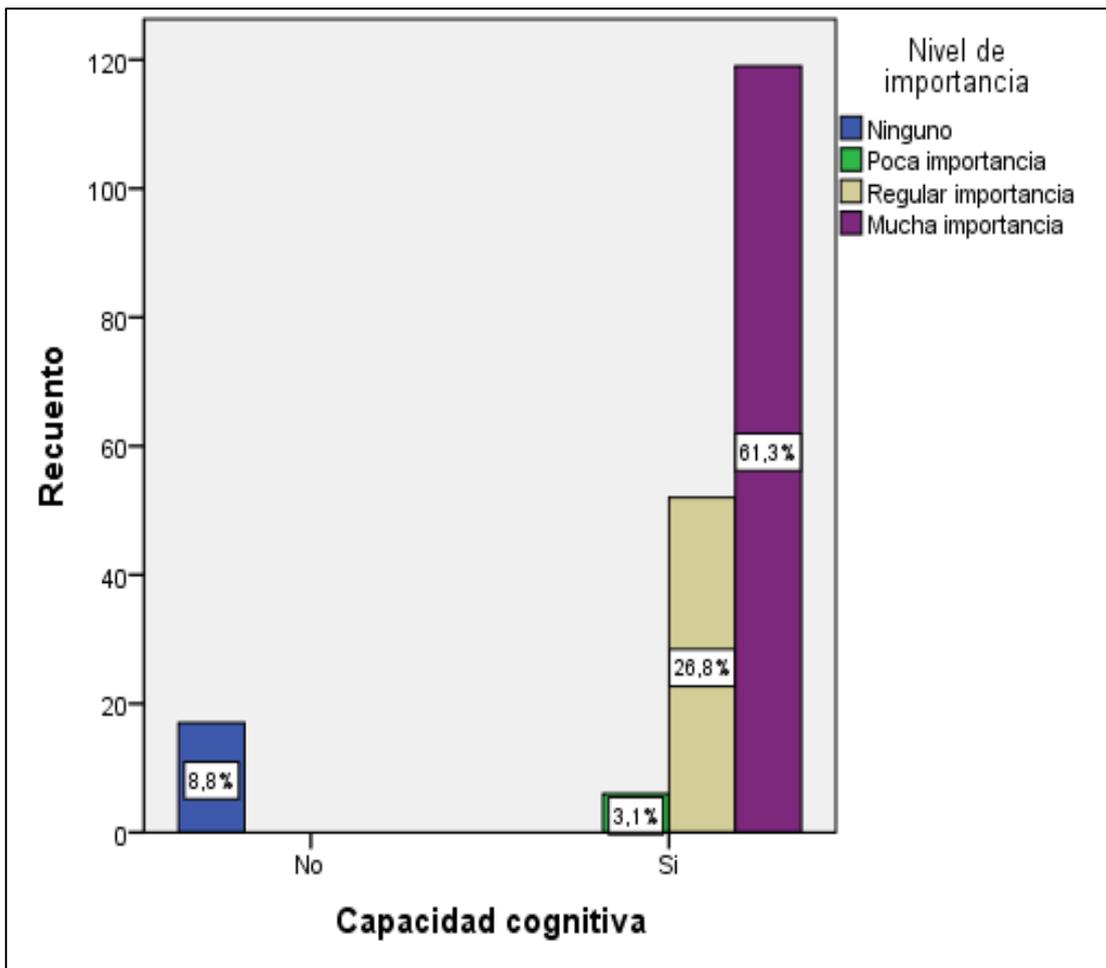


Figura 42. Nivel de importancia de la capacidad cognitiva.

Se observa en la Tabla 51 que dentro del aspecto de capacidad cognitiva el 8,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 91,2% manifestó que si es importante donde 61,3% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 26,8% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 3,1% manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia aplicar la capacidad para procesar datos, prestar atención, percibir, memorizar, solucionar conflictos, comprender y otros.

Tabla 52

Sensibilidad organizacional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	30	0	0	0	30
	% del total	14,5%	0,0%	0,0%	0,0%	14,5%
Si	Recuento	0	26	60	91	177
	% del total	0,0%	12,6%	29,0%	44,0%	85,5%
Total	Recuento	30	26	60	91	207
	% del total	14,5%	12,6%	29,0%	44,0%	100,0%

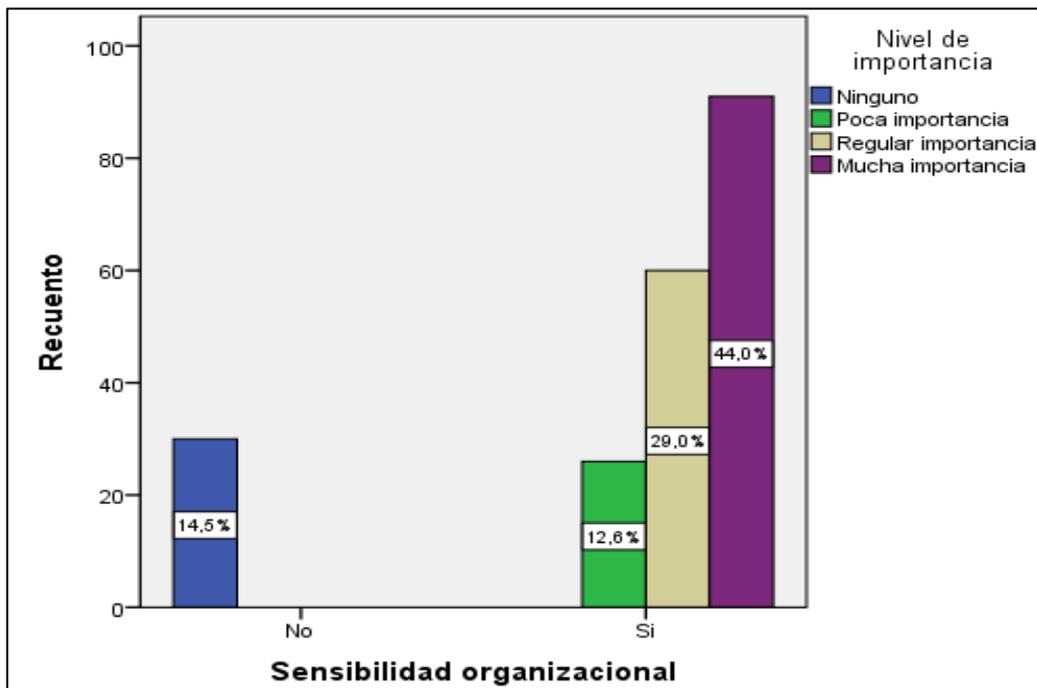


Figura 43. Nivel de importancia de la sensibilidad organizacional.

Se observa en la Tabla 52 que dentro del aspecto de sensibilidad organizacional el 14,5% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 85,5% manifestó que si es importante donde 44% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 29% manifestaron un grado de moderada importancia y en el caso de 12,9%

manifestaron un grado con poca importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia captar y tener decisiones y acciones de otras áreas de la universidad o proyectos.

Tabla 53

Nivel de las competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los profesionales

Ítems	Poca importancia		Regular importancia		Mucha importancia	
	f	% Nivel	f	% Nivel	f	% Nivel
1. Aporte técnico-profesional	12	5,80%	42	20,30%	149	72,00%
2. Atención de problemas	4	1,90%	34	16,40%	159	76,80%
3. Comunicación efectiva	8	3,90%	66	31,90%	133	64,30%
4. Creatividad	17	8,20%	75	36,20%	109	52,70%
5. Gestión de procedimientos de calidad	13	6,30%	40	19,30%	126	60,90%
6. Instrumentación de decisiones	23	11,10%	42	20,30%	134	64,70%
7. Manejo emocional	18	8,70%	39	18,80%	138	66,70%
8. Programación del trabajo	1	0,50%	51	24,60%	135	65,20%
9. Respuesta a requerimientos	17	8,20%	38	18,40%	117	56,50%
10. Uso de tecnologías de la información y la comunicación	4	1,90%	51	24,60%	141	68,10%
11. Perseverancia	8	3,90%	81	39,10%	118	57,00%
12. Compromiso por el aprendizaje	1	0,50%	74	35,70%	132	63,80%
13. Capacidad cognitiva	6	3,10%	52	26,80%	119	61,30%
14. Sensibilidad organizacional	26	12,60%	60	29,00%	91	44,00%

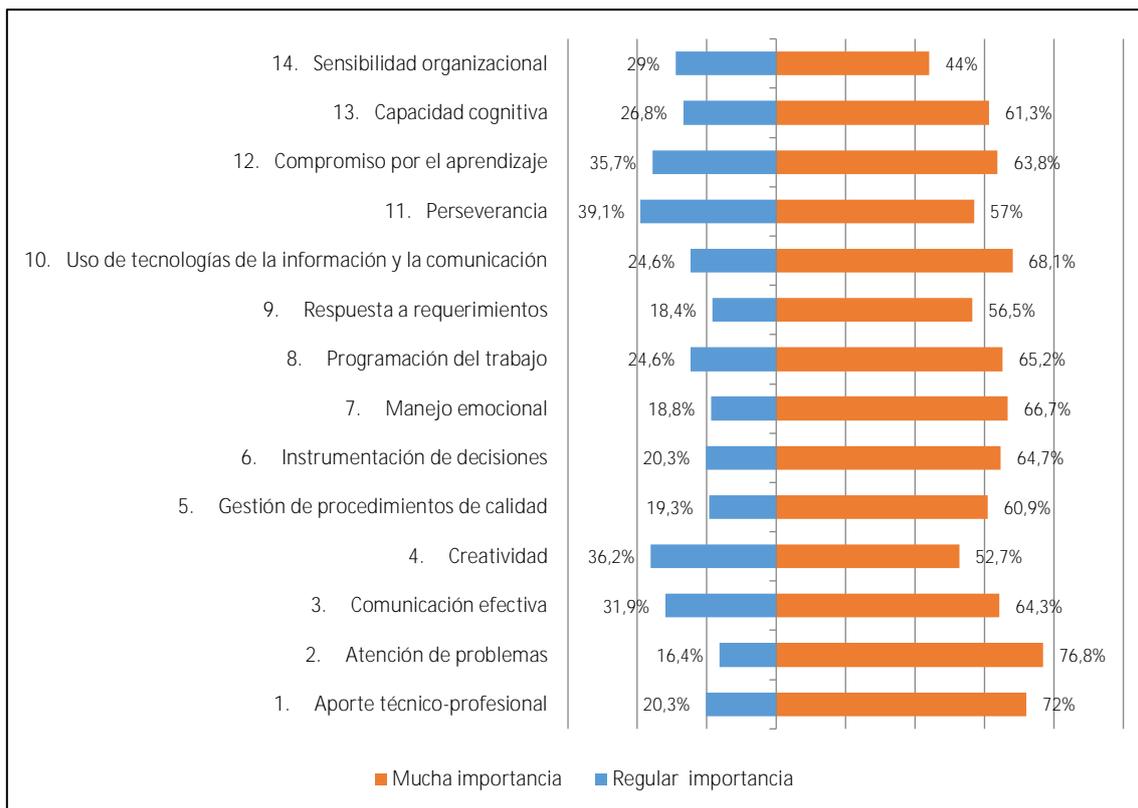


Figura 44. Nivel de las competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los profesionales.

Se observa en la Tabla 53 que de acuerdo al orden de importancia de las competencias necesarias el primer lugar está dado por el 76,8% que mencionó a la atención de problemas, en segundo lugar el 72,0% mencionó al aporte técnico-profesional, en tercer lugar representado por el 68,1% mencionó el uso de tecnologías de la información y la comunicación, en cuarto lugar dado por el 66,7% mencionó el manejo emocional, en quinto lugar el 65,2% mencionó la programación del trabajo, en sexto lugar representado por el 64,7% mencionó a la instrumentación de decisiones, en séptimo lugar dado por el 64,3% mencionó la comunicación efectiva, en octavo lugar representados por el 63,8% determinó el compromiso por el aprendizaje, en noveno lugar conformado por el 61,3% mencionó la capacidad cognitiva y en décimo lugar dado por el 60,9% mencionó la gestión de procedimientos de calidad.

E. Análisis descriptivo de las competencias transversales desde la perspectiva del directivo

Tabla 54

Orientación a resultados

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	6	0	0	0	6
	% del total	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	31,6%
Si	Recuento	0	0	2	11	13
	% del total	0,0%	0,0%	10,5%	57,9%	68,4%
Total	Recuento	6	0	2	11	19
	% del total	31,6%	0,0%	10,5%	57,9%	100,0%

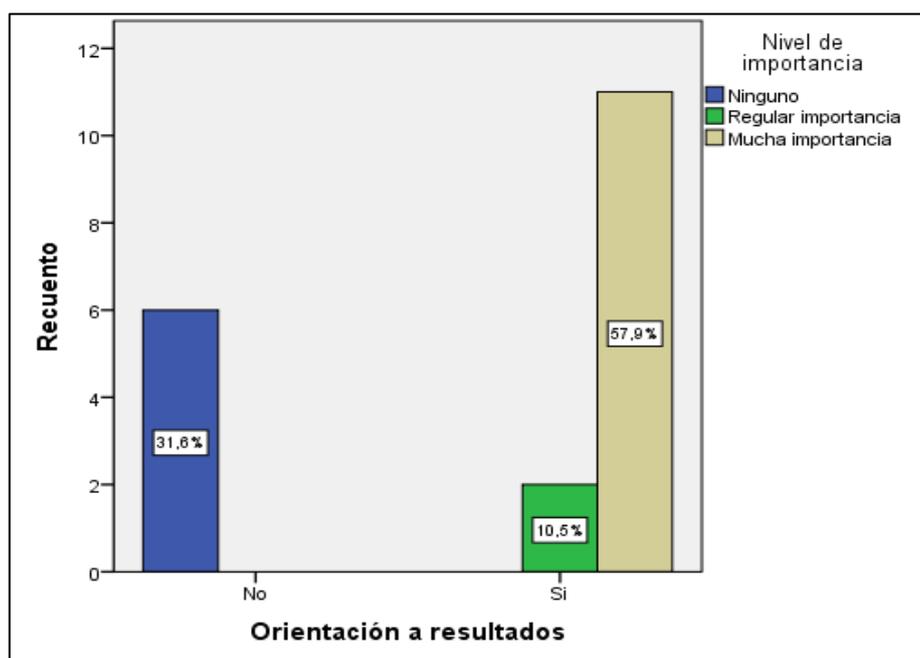


Figura 45. Nivel de importancia de la orientación a resultados.

Se observa en la Tabla 54 que dentro del aspecto de orientación a resultados 31,6% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 68,4% manifestó que si es importante donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 10,5% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría

calificó de mucha importancia que en su administración tengan la habilidad para guiar las actividades para lograr lo propuesto a nivel personal como institucional, garantizando estándares de calidad y reconociendo oportunidades de mejora.

Tabla 55

Vocación de servicio

		Nivel de importancia				
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	Total
No	Recuento	5	0	0	0	5
	% del total	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%
Si	Recuento	0	0	4	10	14
	% del total	0,0%	0,0%	21,1%	52,6%	73,7%
Total	Recuento	5	0	4	10	19
	% del total	26,3%	0,0%	21,1%	52,6%	100,0%

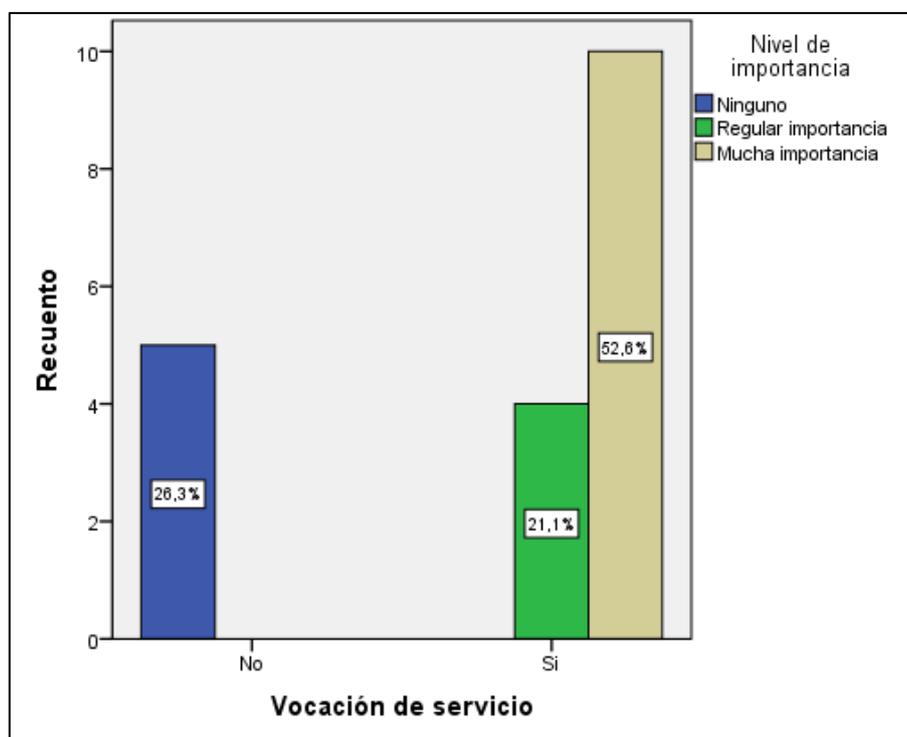


Figura 46. Nivel de importancia de la vocación de servicio.

Se observa en la Tabla 55 que dentro del aspecto de vocación de servicio el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó

que si es importante donde 52,6% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 21,1% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración tengan la habilidad de proceder prestando atención y comprendiendo tanto a los usuarios internos como externos, apreciando las peticiones y carencias, dando réplica apropiada, productiva y afable.

Tabla 56

Trabajo en equipo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	6	0	0	0	6
	% del total	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	31,6%
Si	Recuento	0	0	0	13	13
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	68,4%	68,4%
Total	Recuento	6	0	0	13	19
	% del total	31,6%	0,0%	0,0%	68,4%	100,0%

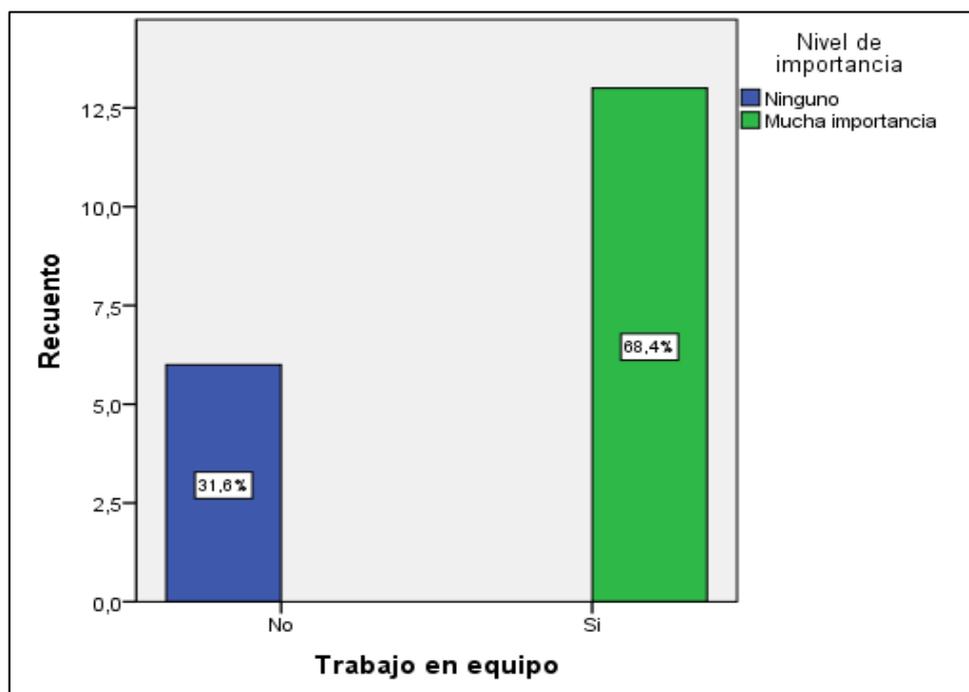


Figura 47. Nivel de importancia del trabajo en equipo.

Se observa en la Tabla 56 que dentro del aspecto del trabajo en equipo el 31,6% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 68,4% manifestó que si es importante donde lo calificaron en un grado de mucha importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración tengan la habilidad de conseguir buenos vínculos en el trabajo con los demás, cooperativos y fiables, compartiendo datos, procediendo coordinadamente con los demás integrantes del equipo y con otras áreas u organizaciones, buscando alcanzar las metas institucionales.

Tabla 57

Aprendizaje continuo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	5	0	0	0	5
	% del total	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%
Si	Recuento	0	0	2	12	14
	% del total	0,0%	0,0%	10,5%	63,2%	73,7%
Total	Recuento	5	0	2	12	19
	% del total	26,3%	0,0%	10,5%	63,2%	100,0%

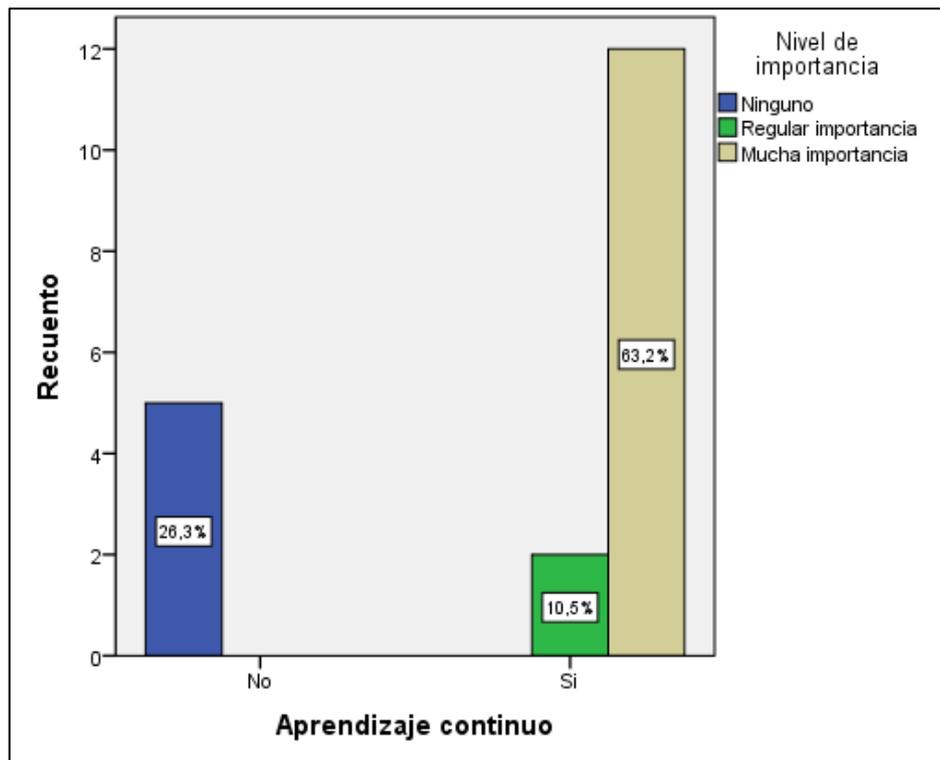


Figura 48. Nivel de importancia del aprendizaje continuo.

Se observa en la Tabla 57 que dentro del aspecto de aprendizaje continuo el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó que si es importante donde 63,2% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 10,5% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración busquen reconocer, añadir y emplear saberes actuales acerca de las normas vigentes, tecnologías disponibles, mecanismos y programas de trabajo, con el objeto de conservar vigente la eficacia de sus prácticas de trabajo y su perspectiva del escenario.

Trabajo 58

Compromiso con el servicio público

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	8	11	19
	% del total	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%	100,0%
Total	Recuento	0	0	8	11	19
	% del total	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%	100,0%

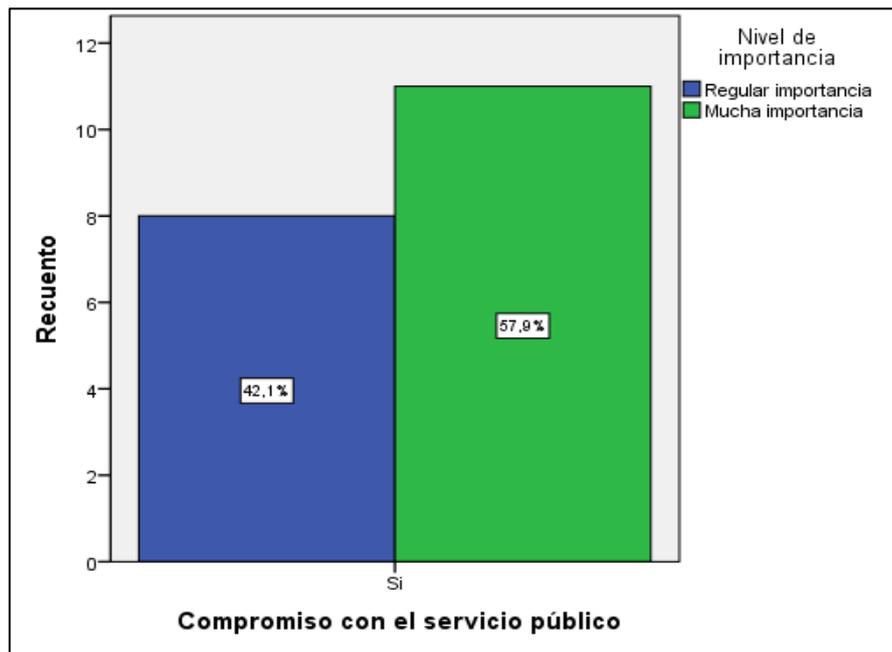


Figura 49. Nivel de importancia del compromiso con el servicio público.

Se observa en la Tabla 58 que dentro del aspecto de compromiso con el servicio público el 100% de los encuestados manifestó que si es importante para el puesto o cargo que desempeña donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 42,1% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó

de mucha importancia que en su administración se desempeñe de forma proactiva alineado a los valores institucionales, la misión y objetivos de la universidad.

Tabla 59

Desarrollo de las relaciones interpersonales

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	0	0	5	14	19
	% del total	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	100,0%
Total	Recuento	0	0	5	14	19
	% del total	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	100,0%

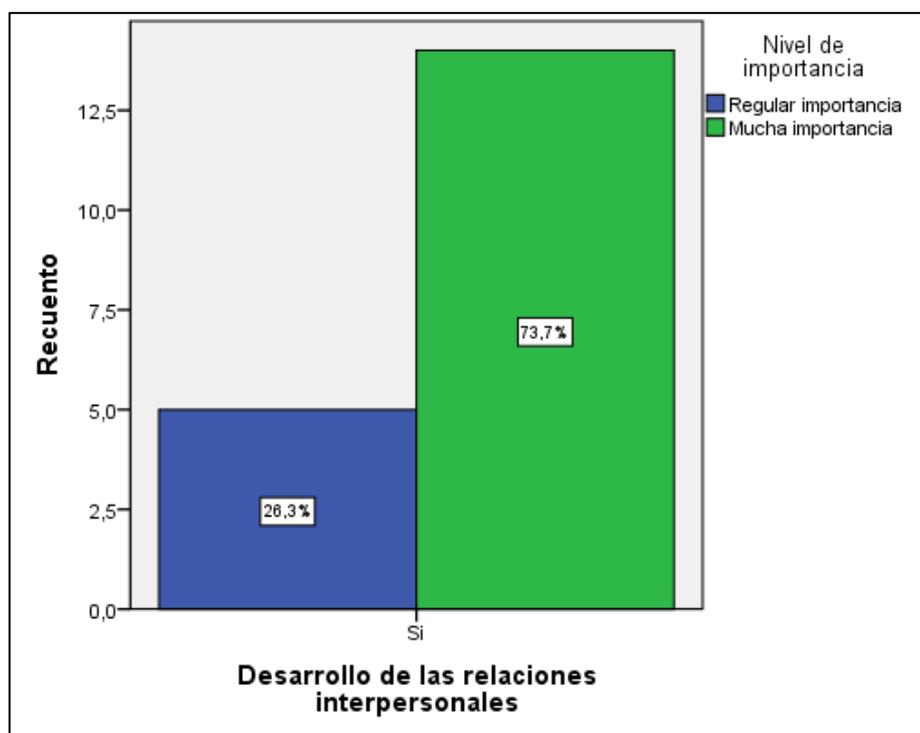


Figura 50. Nivel de importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales.

Se observa en la Tabla 59 que dentro del aspecto de desarrollo de las relaciones interpersonales ninguno considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 73,7% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 26,3% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se desempeñe un rendimiento activo hacia los demás, brindando acciones justas, evitando así las desventajas de ciudadanos que comprenden minorías vulnerables.

Tabla 60

Integridad institucional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	5	0	0	0	5
	% del total	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%
Si	Recuento	0	0	3	11	14
	% del total	0,0%	0,0%	15,8%	57,9%	73,7%
Total	Recuento	5	0	3	11	19
	% del total	26,3%	0,0%	15,8%	57,9%	100,0%

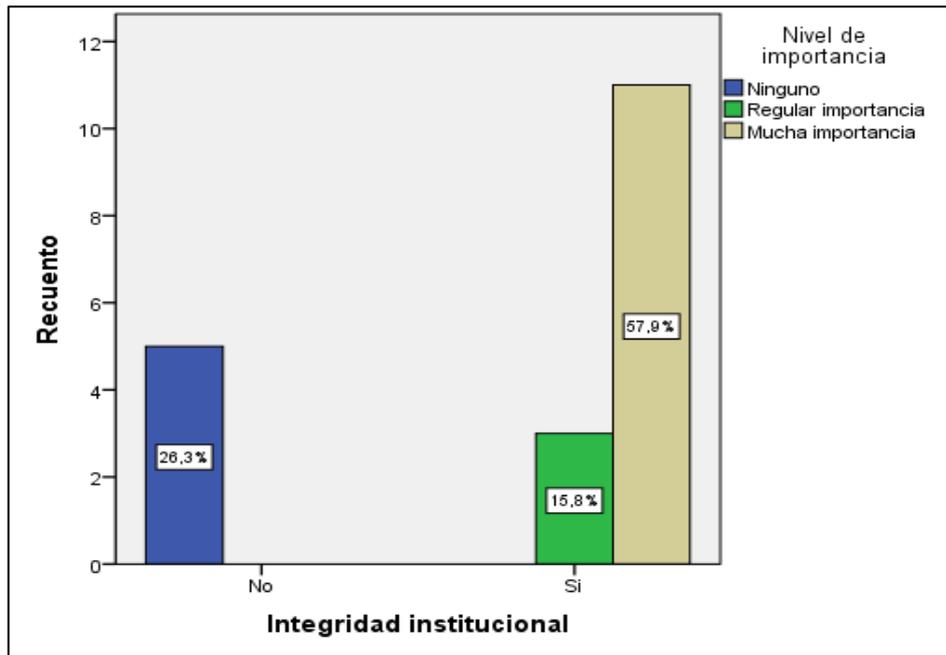


Figura 51. Nivel de importancia de la integridad institucional.

Se observa en la Tabla 60 que dentro del aspecto de integridad institucional el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó que si es importante donde 57,9% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 15,8% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se proceda con la justicia y rectitud, fuertes con los valores de la organización, empleando responsablemente los medios públicos, suprimiendo cualquier discrecionalidad inadecuada en su empleo.

Tabla 61

Comportamiento ético

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	5	0	0	0	5
	% del total	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%
Si	Recuento	0	0	2	12	14
	% del total	0,0%	0,0%	10,5%	63,2%	73,7%
Total	Recuento	5	0	2	12	19
	% del total	26,3%	0,0%	10,5%	63,2%	100,0%

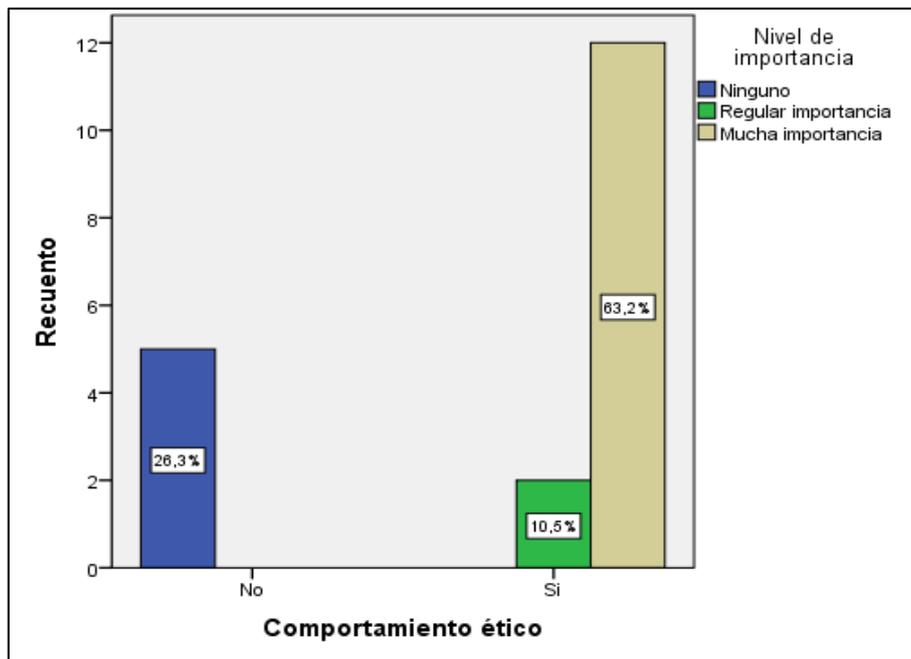


Figura 52. Nivel de importancia del comportamiento ético.

Se observa en la Tabla 61 que dentro del aspecto de comportamiento ético el 26,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 73,7% manifestó que si es importante donde 63,2% presentó un grado de mucha importancia y en el caso del 10,5% manifestaron un grado de moderada importancia. Esto significa que la gran mayoría calificó de mucha importancia que en su administración se debe actuar con integridad, imparcial, transparencia y ser incorruptible.

Tabla 62

Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo

	Poca importancia		Regular importancia		Mucha importancia	
	f	% Nivel	f	% Nivel	f	% Nivel
27. Orientación a resultados	0	0,00%	2	10,50%	11	57,90%
28. Vocación de servicio	0	0,00%	4	21,10%	10	52,60%
29. Trabajo en equipo	0	0,00%			13	68,40%
30. Aprendizaje continuo	0	0,00%	2	10,50%	12	63,20%
31. Compromiso con el servicio público	0	0,00%	8	42,10%	11	57,90%
32. Desarrollo de las relaciones interpersonales	0	0,00%	5	26,30%	14	73,70%
33. Integridad institucional	0	0,00%	3	15,80%	11	57,90%
34. Comportamiento ético	0	0,00%	2	10,50%	12	63,20%

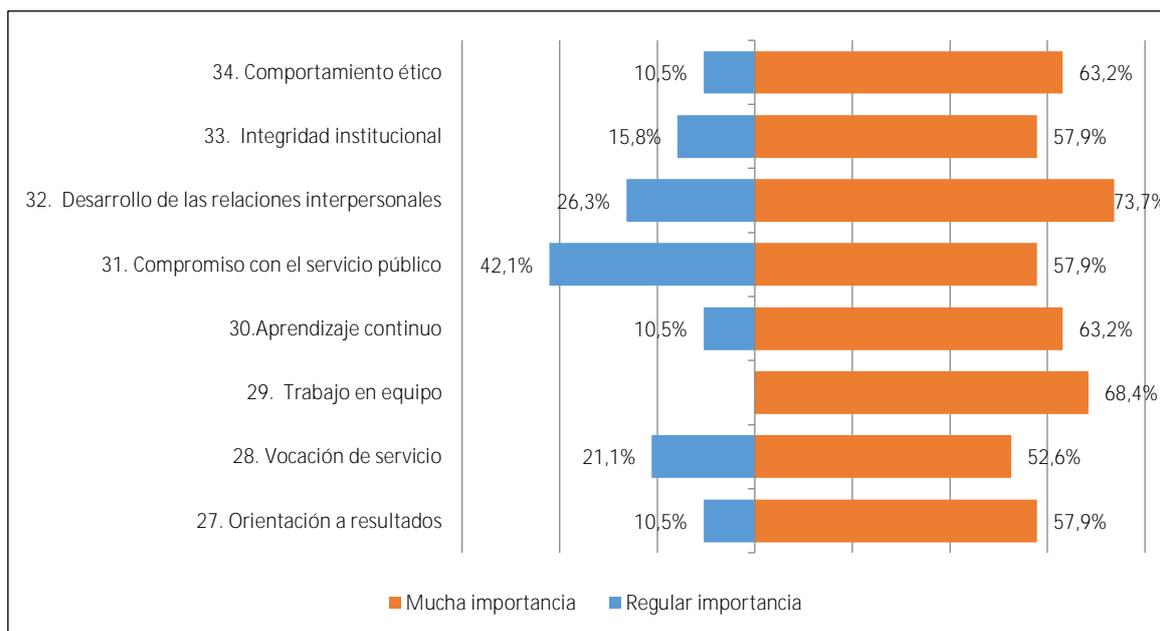


Figura 53. Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva del directivo.

Se observa en la Tabla 62 que de acuerdo al orden de importancia de las competencias necesarias el primer lugar está dado por el 73,7% respecto al desarrollo de las relaciones interpersonales, en segundo lugar, dado por el 68,4% hace referencia al trabajo en equipo y en el caso del 63,2% mencionaron al aprendizaje continuo y comportamiento ético.

F. Análisis descriptivo de las competencias transversales desde la perspectiva del profesional

Tabla 63

Orientación de resultados

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	15	0	1	0	16
	% del total	7,3%	0,0%	,5%	0,0%	7,8%
Si	Recuento	0	8	59	123	190
	% del total	0,0%	3,9%	28,6%	59,7%	92,2%
Total	Recuento	15	8	60	123	206
	% del total	7,3%	3,9%	29,1%	59,7%	100,0%

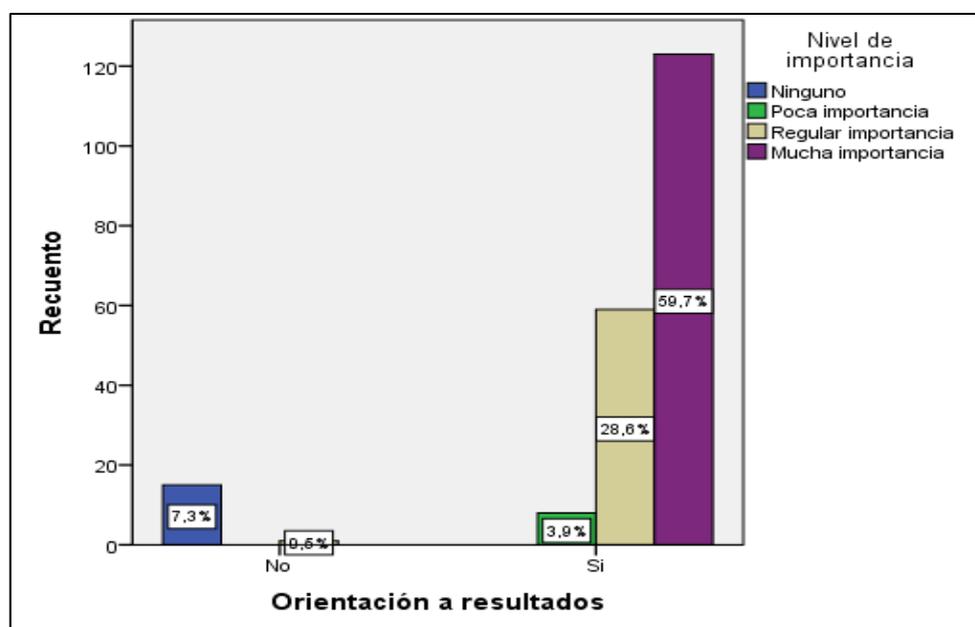


Figura 54. Nivel de importancia de la orientación a resultados.

Se observa en la Tabla 63 que dentro del aspecto de orientación de resultados el 7,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 92,2% manifestó que si es importante donde 59,7% presentó un grado de mucha importancia, en el

caso del 28,6% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 3,9% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia aplicar la habilidad para guiar las actividades para lograr lo propuesto a nivel personal como institucional, garantizando estándares de calidad y reconociendo oportunidades de mejora.

Tabla 64

Vocación de servicio

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	10	0	0	15	25
	% del total	4,8%	0,0%	0,0%	7,2%	12,1%
Si	Recuento	0	10	31	141	182
	% del total	0,0%	4,8%	15,0%	68,1%	87,9%
Total	Recuento	10	10	31	156	207
	% del total	4,8%	4,8%	15,0%	75,4%	100,0%

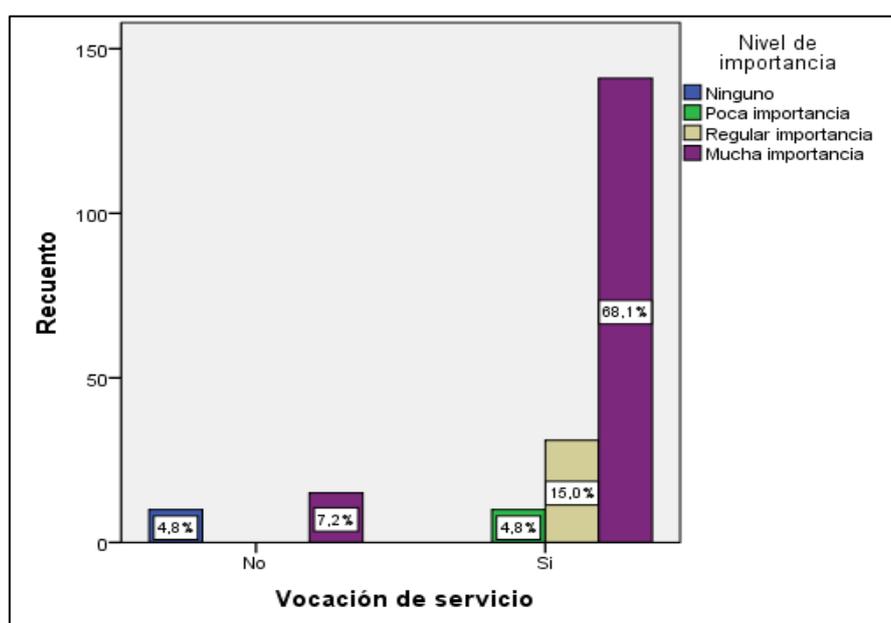


Figura 55. Nivel de importancia de la vocación de servicio.

Se observa en la Tabla 64 que dentro del aspecto de vocación de servicio el 12,1% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 87,9% manifestó que si es importante donde 68,1% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 15% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 4,8% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia aplicar la habilidad de proceder prestando atención y comprendiendo tanto a los usuarios internos como externos, apreciando las peticiones y carencias, dando réplica apropiada, productiva y afable.

Tabla 65

Trabajo en equipo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	34	0	0	0	34
	% del total	16,4%	0,0%	0,0%	0,0%	16,4%
Si	Recuento	0	6	47	120	173
	% del total	0,0%	2,9%	22,7%	58,0%	83,6%
Total	Recuento	34	6	47	120	207
	% del total	16,4%	2,9%	22,7%	58,0%	100,0%

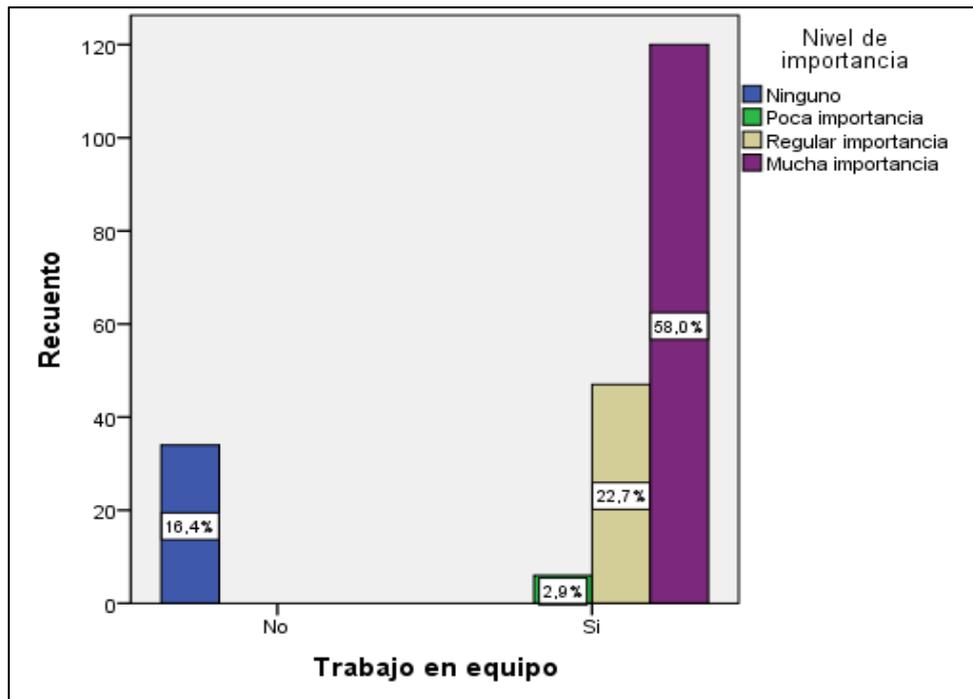


Figura 56. Nivel de importancia del trabajo en equipo.

Se observa en la Tabla 65 que dentro del aspecto de trabajo en equipo el 16,4% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 83,6% manifestó que si es importante donde 58% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 22,7% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 2,9% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia conseguir buenos vínculos en el trabajo con los demás, cooperativos y fiables, compartiendo datos, procediendo coordinadamente con los demás integrantes del equipo y con otras áreas u organizaciones, buscando alcanzar las metas institucionales.

Tabla 66

Aprendizaje continuo

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	42	0	0	0	42
	% del total	20,3%	0,0%	0,0%	0,0%	20,3%
Si	Recuento	0	6	47	112	165
	% del total	0,0%	2,9%	22,7%	54,1%	79,7%
Total	Recuento	42	6	47	112	207
	% del total	20,3%	2,9%	22,7%	54,1%	100,0%

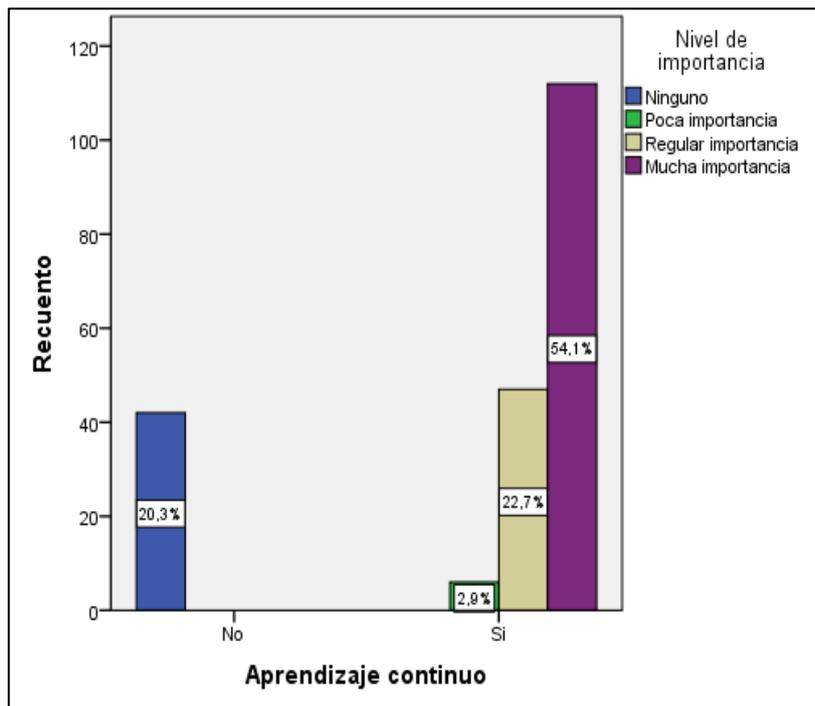


Figura 57. Nivel de importancia del aprendizaje continuo.

Se observa en la Tabla 66 que dentro del aspecto de aprendizaje continuo el 20,3% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 79,7% manifestó que si es importante donde 54,1% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 22,7% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 2,9% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia

reconocer, añadir y emplear saberes actuales acerca de las normas vigentes, tecnologías disponibles, mecanismos y programas de trabajo, con el objeto de conservar vigente la eficacia de sus prácticas de trabajo y su perspectiva del escenario.

Tabla 67

Compromiso con el servicio público

		Nivel de importancia			Total
		Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Si	Recuento	9	66	132	207
	% del total	4,3%	31,9%	63,8%	100,0%
Total	Recuento	9	66	132	207
	% del total	4,3%	31,9%	63,8%	100,0%

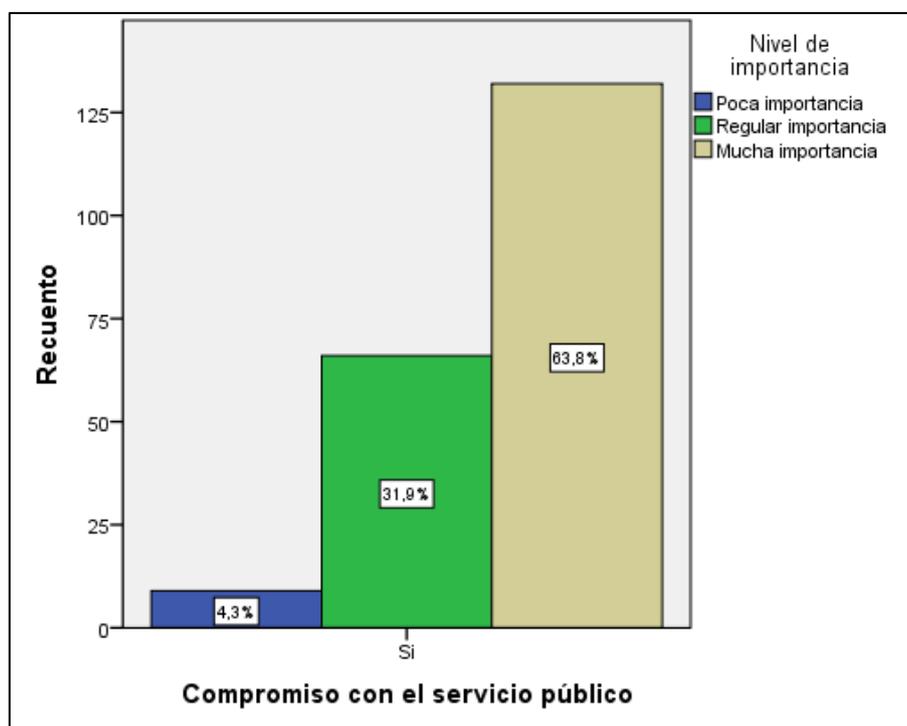


Figura 58. Nivel de importancia del compromiso con el servicio público.

Se observa en la Tabla 67 que dentro del aspecto del compromiso con el servicio público ninguno considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 100% manifestó que si es importante donde 63,8% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 31,9% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 4,3% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia rendir de forma proactiva alineado a los valores institucionales, la misión y objetivos de la universidad.

Tabla 68

Desarrollo de las relaciones interpersonales

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	17	0	0	0	17
	% del total	8,2%	0,0%	0,0%	0,0%	8,2%
Si	Recuento	0	16	52	122	190
	% del total	0,0%	7,7%	25,1%	58,9%	91,8%
Total	Recuento	17	16	52	122	207
	% del total	8,2%	7,7%	25,1%	58,9%	100,0%

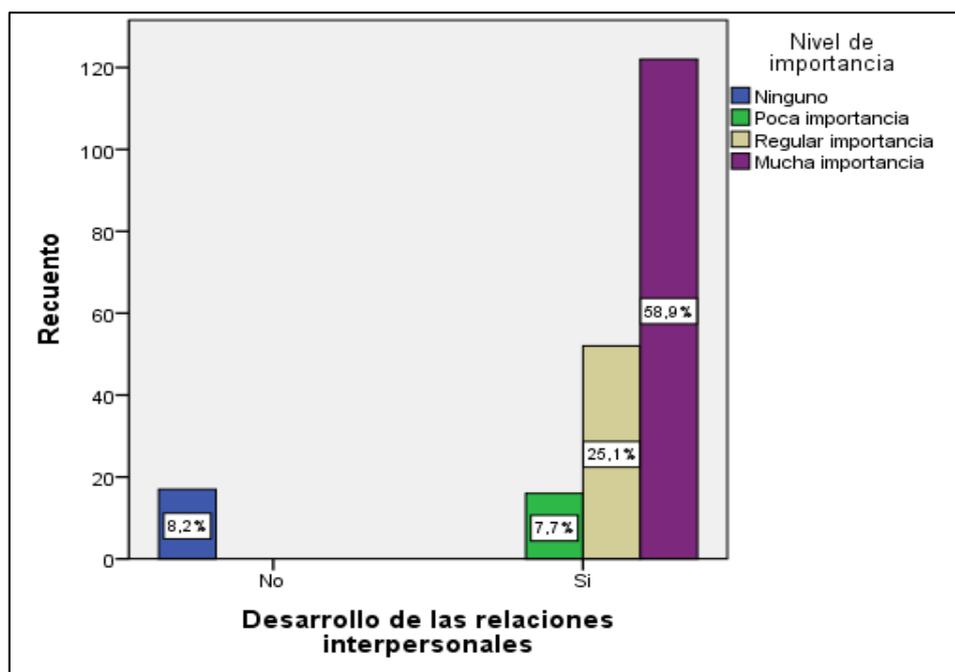


Figura 59. Nivel de importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales.

Se observa en la Tabla 68 que dentro del aspecto de desarrollo de las relaciones interpersonales el 8,2% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 91,8% manifestó que si es importante donde 58,9% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 25,1% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 7,7% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia tener un rendimiento activo hacia los demás, brindando acciones justas, evitando así las desventajas de ciudadanos que comprenden minorías vulnerables.

Tabla 69

Integridad institucional

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	15	0	1	0	16
	% del total	7,3%	0,0%	,5%	0,0%	7,8%
Si	Recuento	0	8	53	129	190
	% del total	0,0%	3,9%	25,7%	62,6%	92,2%
Total	Recuento	15	8	54	129	206
	% del total	7,3%	3,9%	26,2%	62,6%	100,0%

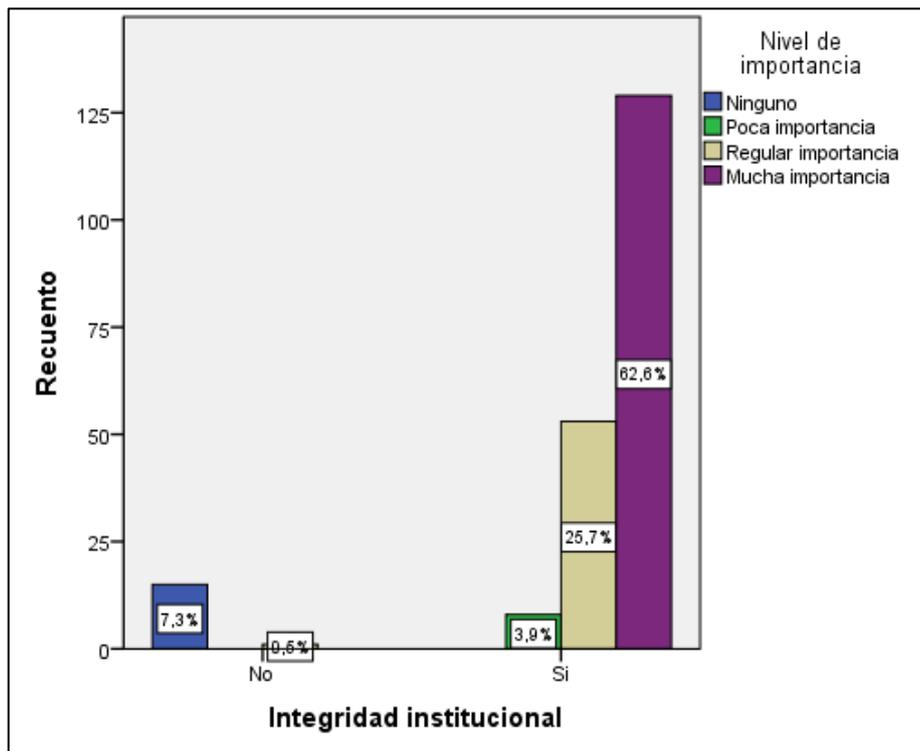


Figura 60. Nivel de importancia de la integridad institucional.

Se observa en la Tabla 69 que dentro del aspecto de la integridad institucional el 7,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 92,2% manifestó que si es importante donde 62,6% presentó un grado de mucha importancia, en el

caso del 25,7% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 3,9% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia proceder con la justicia y rectitud, fuertes con los valores de la organización, empleando responsablemente los medios públicos, suprimiendo cualquier discrecionalidad inadecuada en su empleo.

Tabla 70

Comportamiento ético

		Nivel de importancia				Total
		Ninguno	Poca importancia	Regular importancia	Mucha importancia	
No	Recuento	11	0	1	0	12
	% del total	5,3%	0,0%	,5%	0,0%	5,8%
Si	Recuento	0	7	45	143	195
	% del total	0,0%	3,4%	21,7%	69,1%	94,2%
Total	Recuento	11	7	46	143	207
	% del total	5,3%	3,4%	22,2%	69,1%	100,0%

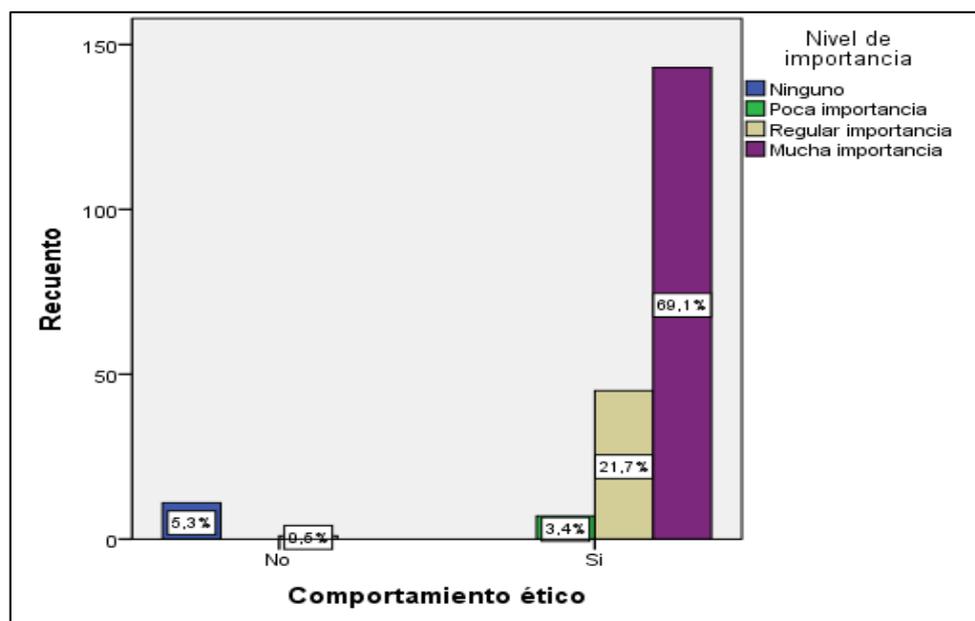


Figura 61. Nivel de importancia del comportamiento ético.

Se observa en la Tabla 70 que dentro del aspecto del comportamiento ético el 5,8% considera que no es importante para el puesto o cargo que desempeña y en el caso del 94,2% manifestó que si es importante donde 69,1% presentó un grado de mucha importancia, en el caso del 21,7% calificaron en un grado de importancia moderada y en el caso del 3,4% manifestaron un grado de poca importancia. Esto implica que la mayoría calificó de mucha importancia comprender los ideales por el cual uno se debe esforzar y como se debe actuar con integridad, imparcial, transparencia y ser incorruptible.

Tabla 71

Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales

Ítems	Poca importancia		Regular importancia		Mucha importancia	
	f	% Nivel	f	% Nivel	f	% Nivel
15. Orientación a resultados	8	3,90%	60	29,10%	123	59,70%
16. Vocación de servicio	10	4,80%	31	15,00%	156	75,40%
17. Trabajo en equipo	6	2,90%	47	22,70%	120	58,00%
18. Aprendizaje continuo	6	2,90%	47	22,70%	112	54,10%
19. Compromiso con el servicio público	9	4,30%	66	31,90%	132	63,80%
20. Desarrollo de las relaciones interpersonales	16	7,70%	52	25,10%	122	58,90%
21. Integridad institucional	8	3,90%	54	26,20%	129	62,60%
22. Comportamiento ético	7	3,40%	46	22,20%	143	69,10%

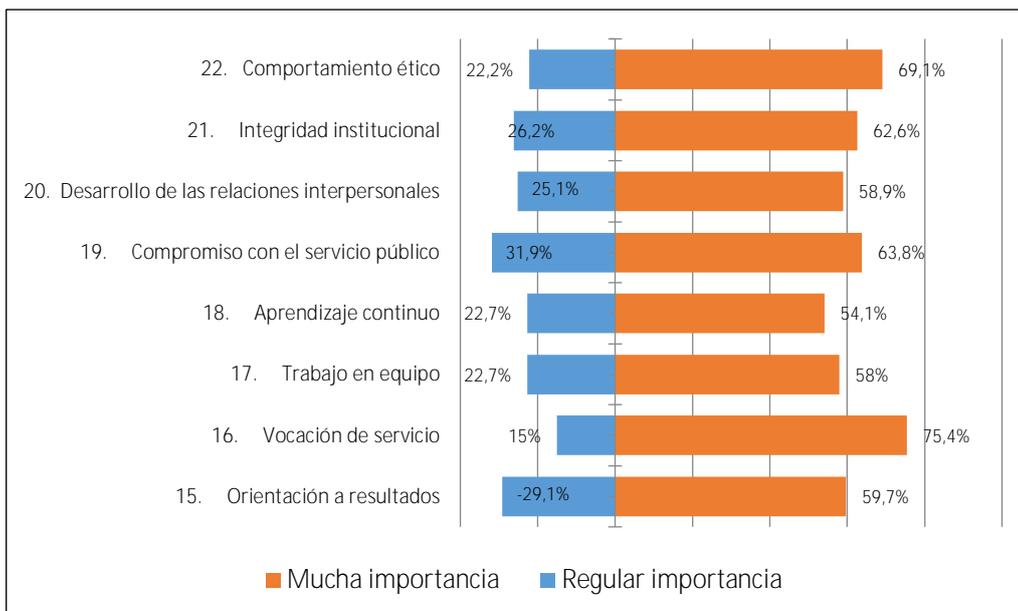


Figura 62. Nivel de las competencias transversales predominantes desde la perspectiva de los profesionales.

Se observa en la Tabla 71 que de acuerdo al orden de importancia de las competencias necesarias el primer lugar dado por el 75,4% mencionaron que es la vocación de servicio, en segundo lugar, dado por el 69,1% hace referencia al comportamiento ético, en tercer lugar, con un 63,8% mencionaron al compromiso con el servicio público y en el caso del 62,6% mencionaron a la integridad institucional.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Existe relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Al realizar las pruebas de Kolmogorov-Smirnov^a para verificar la normalidad de cada una de las variables, se encontró que el nivel de significancia en cada caso fue menor que 0,05, por lo tanto, la distribución de cada una no tiene una distribución normal.

Tabla 72

Prueba de normalidad respecto a las variables de la hipótesis general

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias laborales	,465	226	,000
Competencias transversales	,341	226	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 73

Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias laborales y las competencias transversales

			Competencias laborales	Competencias transversales
Tau-b de Kendall	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,412**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	226	226
	Competencias transversales	Coefficiente de correlación	,412**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	226	226

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 73 el p-valor = 0,000 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05 y $r = 0,412$ que representa una moderada correlación; entonces se acepta la hipótesis de investigación, por lo tanto, los resultados brindan de forma suficiente, con base a evidencias estadísticas significativas, el poder afirmar que existe relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

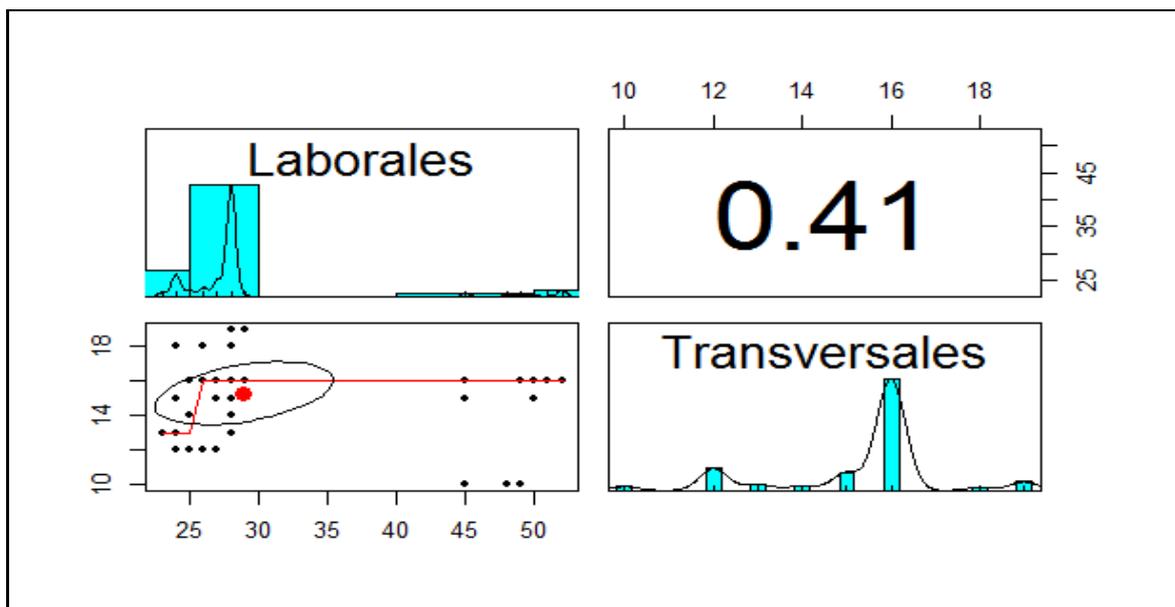


Figura 63. Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias laborales y las competencias transversales.

Hipótesis Específica 1

Existe relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Al realizar las pruebas de Shapiro-Wilk para verificar la normalidad de cada una de las variables, se encontró que el nivel de significancia en cada caso fue menor que 0,05, por lo tanto, la distribución de cada una no tiene una distribución normal.

Tabla 74

Pruebas de normalidad respecto a las variables de la hipótesis específica 1

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias directivas	,798	19	,001
Competencias transversales	,604	19	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

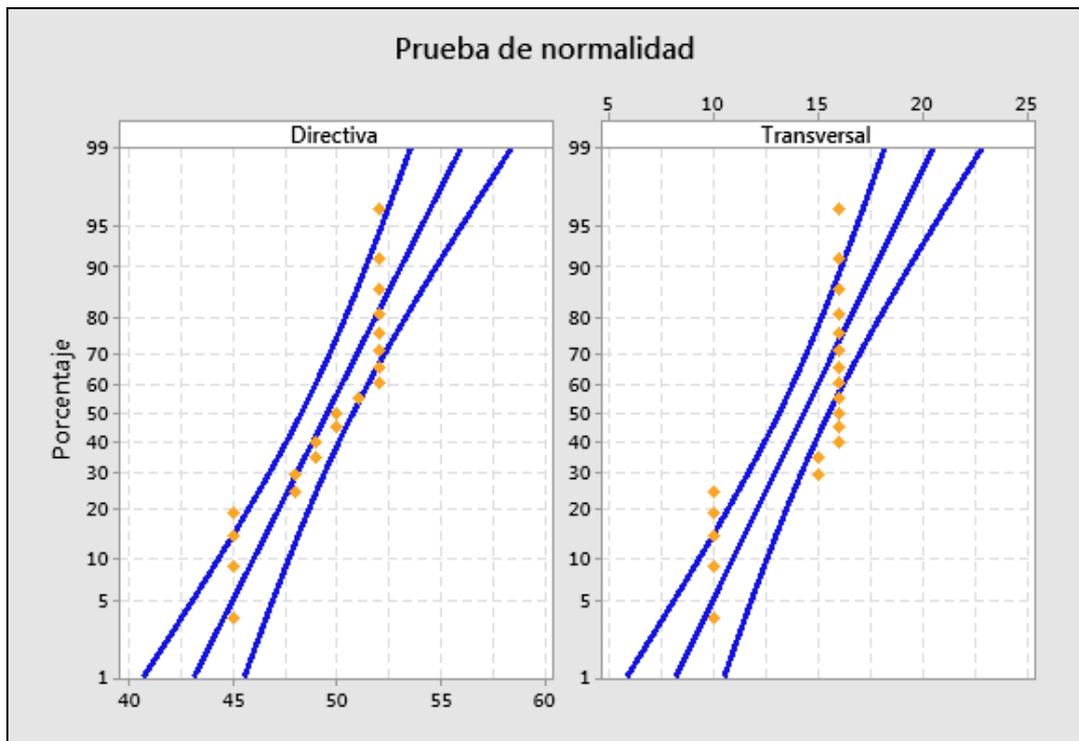


Figura 64. Prueba de normalidad de la hipótesis específica 1.

Tabla 75

Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias directivas y las competencias transversales

		Competencias directivas	Competencias transversales
Tau-b de Kendall	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,633**
		N	,002
	Competencias transversales	Coeficiente de correlación	19
		Sig. (bilateral)	,633**
		N	,002
		19	19

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 75 que como p-valor = 0,002 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05 y $r = 0,633$ que representa una buena correlación; entonces se acepta la hipótesis de investigación, por lo tanto, los resultados brindan de forma suficiente, con base a evidencias estadísticas significativas, el poder afirmar que existe relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

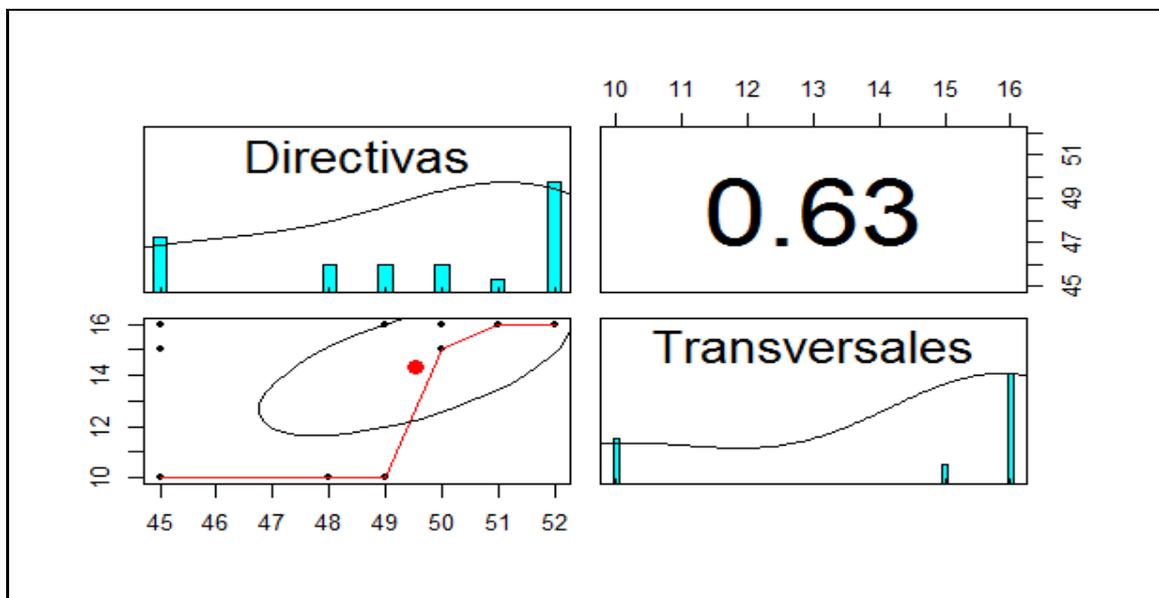


Figura 65. Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias directivas y las competencias transversales.

Hipótesis Específica 2

Existe relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

Al realizar las pruebas de Kolmogorov-Smirnov^a para verificar la normalidad de cada una de las variables, se encontró que el nivel de significancia en cada caso fue menor que 0,05, por lo tanto, la distribución de cada una no tiene una distribución normal.

Tabla 76

Pruebas de normalidad respecto a las variables de la hipótesis específica 2

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias profesionales	,391	207	,000
Competencias transversales	,341	207	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

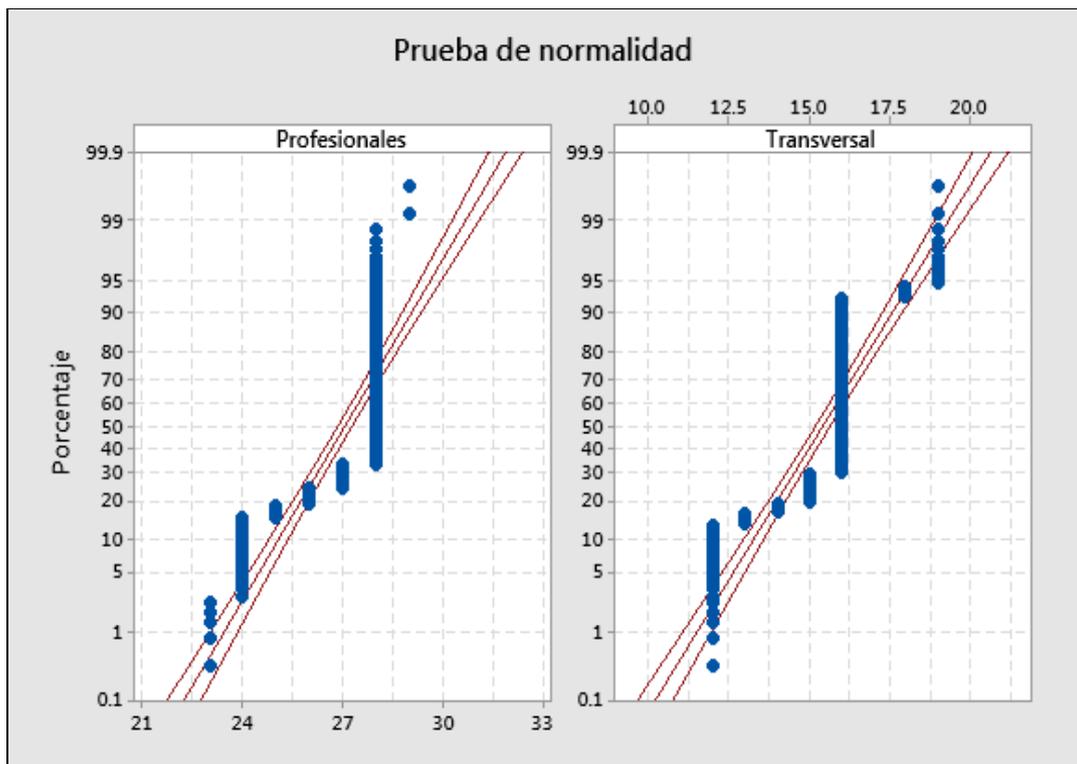


Figura 66. Prueba de normalidad de la hipótesis específica 2.

Tabla 77

Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias profesionales y las competencias transversales

		Competencias profesionales	Competencias transversales
Tau-b de Kendall	Competencias profesionales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,579**
		N	207
	Competencias transversales	Coeficiente de correlación	,579**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	207

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 77 que como p-valor = 0,00 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05y $r = 0,579$ que representa una moderada correlación; entonces se acepta la hipótesis de investigación, por lo tanto, los resultados brindan de forma suficiente, con base a evidencias estadísticas significativas, el poder afirmar que existe relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019.

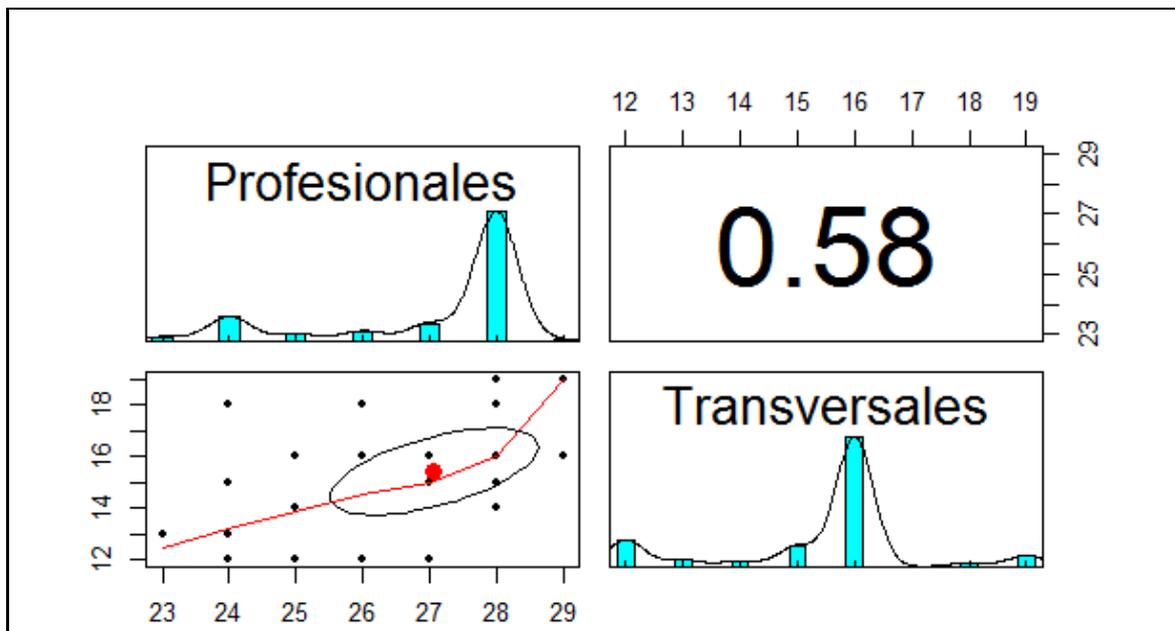


Figura 67. Correlación de Tau-b de Kendall entre las competencias profesionales y las competencias transversales.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Los servidores públicos que vienen desarrollando sus labores en la universidad, bajo las especificaciones de las normas y los documentos de gestión, no tendrían asegurado un mejor desenvolvimiento en su trabajo por cuanto las competencias laborales no guardarían correspondencia con las competencias transversales del Servicio Civil, situación que no asegura una mejor performance del servidor público. Con base al análisis de los resultados de las competencias laborales de los directivos se rescata que de acuerdo a la Tabla 12 con una significancia estadística de $p= 0,001$ el 63,2% lo calificaron en un rango de mucha importancia la administración de políticas, en sentido opuesto algunos no contribuyen a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y la articulación y complemento entre los objetivos y resultados de la universidad; asimismo en la Tabla 13 con una significancia estadística de $p= 0,001$ se muestra que el 47,4% lo calificaron en un rango de mucha importancia la comunicación interpersonal ya que existen algunos directivos que buscan mantener una comunicación respetuosa y cordial; de acuerdo a la Tabla 15 con una significancia estadística del $p= 0,001$ el 52,6% calificaron en un rango de mucha importancia la gestión de la calidad ya que los directivos buscan demostrar competencias directivas referentes a la gestión de calidad que conduzcan a la mejora de procedimientos; de acuerdo a la Tabla 17 con una significancia estadística de $p= 0,00$ otros directivos siendo el 78,9% calificaron en un rango de mucha importancia la gestión del desarrollo de las personas por lo que se observa que enfatizan a tener un mejor clima de trabajo y se pueda armonizar los intereses personales y los objetivos institucionales en la universidad; de acuerdo a la Tabla 21 con una significancia estadística de $p= 0,00$ el 78,9% calificaron de mucha importancia que los directivos en las diferentes oficinas tengan un liderazgo efectivo que permita

dirigir grupos de personas y optimizar el talento disponible; en la Tabla 25 con una significancia estadística de $p= 0,001$ el 57,9% calificaron de mucha importancia la planificación ya que dicha competencia los directivos no lo poseen porque no identifican problemas y oportunidades para diseñar planes o programas que generen impactos positivos. Respecto a las competencias laborales profesionales se viene observando en la Tabla 39 con una significancia estadística del $p= 0,001$ que el 72% de los profesionales calificó en un rango de mucha importancia el aporte técnico profesional ya que el personal, los que no dirigen personas, no ponen a disposición de la universidad su experiencia y saber profesional; asimismo se observa en la Tabla 40 con una significancia estadística $p= 0,00$ que el 77,8% lo calificó en un rango de mucha importancia ya que en la universidad enfatizan la atención de problemas inmediatamente; la Tabla 43 denota que el 60,9% de los profesionales calificaron de mucha importancia la gestión de procedimientos de calidad enfatizando la perseverancia para seguir adelante con sus objetivos como se puede apreciar en las personas que laboran en los órganos administrativos de la universidad en calidad de profesionales que no tienen o ejercen dirección o conducción de personas en la universidad.

Estos hechos mencionados respecto a las competencias directivas y competencias profesionales, estarían presentando una incoherencia en relación a las insuficientes competencias transversales señaladas en la LSC del Perú por cuanto se ha obviado competencias transversales, habiendo sido calificado de mucha importancia por los directivos y profesionales, el obrar teniendo en consideración los valores institucionales y usar responsablemente los recursos de la universidad; además incorporar la competencia transversal es muy importante, como es el compromiso con el servicio público encontrándose en un nivel de regular importancia según la Tabla 58 y Tabla 67 de acuerdo al 42,1% y 31,9% de los directivos y profesionales respectivamente, donde se debe internalizar que el esfuerzo y proactividad se ajuste a la misión y objetivos de la universidad. Es así que la competencia transversal, partiendo del análisis anterior, son competencias que toda persona o servidor público debe tener y que permite potenciar otras competencias laborales, como son las directivas y profesionales, y así pueda alcanzar mayor éxito en el trabajo desempeñado. Esto además se fundamenta en la definición siguiente que dice que las competencias transversales “Son las competencias que atraviesan a todo servidor en las instituciones públicas” (CLAD, 2016, p. 20).

Ante lo expuesto, a fin de sistematizar y analizar la discusión con las investigaciones mencionadas, se detalla lo siguiente:

Respecto a la existencia de relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, en el contexto de la universidad, se encontró con Tau-b- de Kendall de 0,412 y un nivel de significancia $p = 0,00$ el cual permite conocer la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. De forma similar los resultados de Arias y Zapata (2014) concluyeron que existen 19 competencias laborales, siendo las más resaltantes: orientación a resultados, planificación del trabajo, orientación al usuario y orientación al aprendizaje. Así también González, Pérez y Martínez (2018) en su investigación de desarrollo de competencias transversales, concluyeron que se debe buscar la mejora del desarrollo de competencias, siendo el trabajo en equipo la que más debe desarrollarse.

Respecto a la existencia de relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, en el contexto de la universidad, se encontró con Tau-b- de Kendall de 0,633 y un nivel de significancia $p = 0,00$ el cual permite conocer la existencia de una relación positiva buena y muy significativa. Un resultado similar fue el trabajo de Castro (2015) sobre el desarrollo de competencias laborales donde llegó a la conclusión que es importante gestionar eficientemente las capacitaciones para desarrollar competencias laborales en los directivos. Así también Villa (2016) en la investigación concluye que las competencias transversales más importantes: competencias interpersonales y sistémicas, automotivación, preocupación por la calidad y capacidad de aprender. Además, concluye que las organizaciones demandan profesionales con competencias personales y profesionales para que una organización consiga sus objetivos institucionales.

Respecto a la existencia de relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, en el contexto de la universidad, se encontró con Tau-b- de Kendall de 0,579 y un nivel de significancia $p = 0,00$ el cual permite conocer la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. De manera similar Quispe (2019) en su estudio respecto a las competencias laborales concluyó que la característica de las competencias laborales en los trabajadores fue destacada, ubicándose en un nivel alto. Así también Villafuerte (2017) en su investigación respecto a las competencias laborales llegó a la conclusión que las

competencias laborales se relacionan e inciden positivamente en la calidad de servicio de una institución pública peruana.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Existe evidencia estadística significativa suficiente (p -valor = 0,000; $r = 0,412$) que representa una moderada correlación y que permite afirmar que existe relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Es decir, a medida que la organización universitaria fortalezca las competencias laborales de directivos y profesionales, orientado a la gestión de resultados, conducción del cambio y procesos de mejora, garantizará la misión, objetivos y resultados en términos de valor público expresados en una mejor atención al usuario de una universidad.

2. Existe evidencia estadística significativa suficiente (p -valor = 0,000; $r = 0,633$) que representa una buena correlación y que permite afirmar que existe relación entre las competencias directivas y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Es decir, cuando los directivos contribuyan a gestionar resultados, vínculos, y conducir el cambio, posibilitará la mejora del trabajo en equipo, la integridad institucional y el comportamiento ético.

3. Existe evidencia estadística significativa suficiente (p -valor = 0,000; $r = 0,579$) que representa una moderada correlación y que permite afirmar que existe relación entre las competencias profesionales y las competencias transversales del Servicio Civil, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2019. Es decir, cuando los profesionales se enfoquen en impulsar la orientación a los resultados y su dedicación en los procesos de mejora, propiciará la capacidad para orientar las

acciones para lograr metas individuales y objetivos de la institución universitaria, con vocación de servicio y responsabilidad con el servicio público.

6.2 Recomendaciones

1. Mejorar las competencias o conjuntos de cualidades de su personal tanto directivo como profesional mediante acciones de entrenamiento con la finalidad de acrecentar su eficiencia en la aplicación de la misión, los objetivos y los frutos determinados por la organización. Se debe enfatizar las competencias laborales como trabajo en equipo, toma de decisiones, proactividad, manejo de recursos, gestión del desarrollo de las personas, liderazgo efectivo, atención de problemas y aporte técnico-profesional. Respecto a las competencias transversales se debe enfatizar al desarrollo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, vocación de servicio, comportamiento ético y compromiso con el servicio público.
2. Desarrollar capacitaciones de formación académica al personal directivo para reforzar, innovar e incrementar sus conocimientos orientados a contribuir a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y la articulación y complemento entre los objetivos y resultados de la universidad. Debe establecerse competencias laborales de directivos relacionadas al trabajo en equipo, la toma de decisiones, proactividad, manejo de recursos, gestión del desarrollo de las personas, liderazgo efectivo y capacidad crítica. Además, se debe fijar y desarrollar competencias transversales como es la vocación de servicio, comportamiento ético, compromiso con el servicio público e integridad institucional.
3. Establecer un plan de trabajo para sensibilizar y concientizar al personal profesional sobre el empleo apropiado de las tecnologías de la información y la comunicación que contribuya a resolver los problemas de manera inmediata y mejorara el empleo responsable y transparente de los recursos públicos. Debe establecerse competencias laborales profesionales como la atención de problemas, el aporte técnico-profesional, uso de tecnologías de la información y la comunicación, también se debe fijar y desarrollar competencias transversales como es la vocación de servicio, el comportamiento ético, compromiso con el servicio público y la integridad institucional.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). *XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*. Colombia.

Decreto Legislativo N°1023. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Bogotá, Colombia.

Ley N°30057, Ley del Servicio Civil. El Peruano. Normas Legales, Ley del Servicio Civil, 4 de julio del 2013.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016-SERVIR-PE. *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. 22 de junio del año 2016.

7.2 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006a). *Selección por competencias* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006b). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17ª ed.). México: Cengage Learning.

Bolívar, A. (2011). *Las competencias básicas para la vida más transversales. Buenas prácticas para su tratamiento en el centro educativo y en el aula*. Guatemala: UVG.

Boyatzis, R. (1982). *The Competence Manager*. Washington D.C. Estados Unidos: Jhon Wiley.

- Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RR.HH., vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. Juárez: Pearson education.
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana, Cuba: Academia.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª Ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Ducci, M. (1997). *El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR / OIT
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huertas, M. (2014). *Formación por competencias a través del aprendizaje estratégico*. Lima: San Marcos.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Argentina: Cengage Learning.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2ª ed.). México: Pearson.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTEFOR.
- Pereda, S., Berrocal, F. y García, M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia* (3ª ed.). Madrid, España: Centro de Estudio Ramón Areces S.A.
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Colombia: Icontec internacional.

7.3 Fuentes hemerográficas

Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*. 23 (6), 275-285.

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *The International journal of Public Sector Management*. 13(4), 306-318.

Gavidia, V., Aguilar, R. y Carratalá, A. (2011). ¿Desaparecen las transversales con la aparición de las competencias? Dpto. Didáctica CC. Experimentales y Sociales Universidad de Valencia. *Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*. 25, 131-148

7.4 Fuentes electrónicas

Arias, V. y Zapata, J. (2014). *Caracterización de competencias laborales en Asesores Comerciales exitosos en la venta de servicios de Telecomunicaciones en Colombia, Estudio de una empresa del sector, año 2013*. Tesis de maestría, Universidad de la Salle. Recuperado el 21 de setiembre de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/16928/T81.14%20A41c.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Castro, F. (2015). *La gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato EP-EMAPA-A*. Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 12 de setiembre de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20476/1/T3398M.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28876962/Gu%C3%ADa+Referencial+Iberoamericana+de+Competencias+Laborales+en+el+Sector+P%C3%BAblico.pdf/318aa3c9-8b62-4823-fe60-99b3a9d55d6c>

Escalante, R. y Druet, N. (2008). *Competencias Laborales. Yucatán: Instituto Tecnológico de Mérida*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277718281_Competencias_laborales_profesionales

- González, N.; Pérez, J. y Martínez, M. (2018). *Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora*. Universidad de Murcia, España. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria. Vol. 12(2), 88-113. Obtenido de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/issue/view/80>
- Ortiz, C. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12572/Ortiz_HCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña, F. (2016). *Competencias laborales y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica*. Tesis licenciatura. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1943/TESIS-2016-CONTABILIDAD-PE%C3%91A%20MARTINEZ%2c%20FELIX%20JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quispe, R. (2019). *Competencias laborales en los trabajadores de una empresa de eventos corporativos y sociales, Lima-2018*. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31246/Quispe_PR.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Saiz, V. (2018). *Competencias: origen e historia*. Argentina: UADE. Obtenido de https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4884/CyD_UVA4b_competenciasorigenehistoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sepúlveda, M. (2015). *Las competencias transversales, base del aprendizaje para toda la vida*. Bogotá, Colombia: EAN. Obtenido de <http://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5073.pdf>
- SERVIR (2019). *Servicio Civil*. Recuperado el 10 de noviembre del 2019 de, <https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/>
- SERVIR (2019). *Servicio Civil*. Recuperado el 12 de diciembre del 2019, de <https://www.servir.gob.pe/universidad-nacional-de-trujillo-es-la-primer-entidad-academica-en-iniciar-transito-al-nuevo-regimen-del-servicio-civil/>

- Soto, F. y Muñoz, M. (2015). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado el 29 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9889/Mu%C3%B1oz%20%26%20SotoTesis%20Maestr%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villa, M. (2016). *Competencias transversales del tripulante peruano que labora en el Crucero Costa Neoclásica Periodo 2015*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado el 29 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3120/Thvihumr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villafuerte, E. (2017). *Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica año 2015-2016*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1403/TP-UNH%20.POST.ADM.002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES (DIRECTIVOS) Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES

El propósito del siguiente cuestionario es reunir información sobre las competencias laborales (directivos) y competencias transversales que debe tener el servidor público en un puesto o cargo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El cuestionario es con fines académicos y de carácter confidencial.

I. Datos generales:

a. Sexo

Masculino	
Femenino	

b. Edad

18 a 30 años	
31 a 45 años	
46 a 55 años	
56 a más años	

c. ¿Cuál es el nivel educativo más alto concluido?

Secundaria completa	
Superior Técnico Profesional	
Superior Universitaria	
Otros:	

d. De haber marcado en Superior Universitaria, por favor responda ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Maestro	
Grado de Doctor	

e. ¿Cuál es el nombre del puesto o cargo que desempeña?

II. Instrucciones

A continuación, marque con una equis “X” según corresponda.

PROPUESTA DE COMPETENCIAS	¿ES IMPORTANTE PARA EL PUESTO O CARGO QUE DESEMPEÑA?		SI RESPONDIÓ SI ¿CUÁL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA?		
	SI	NO	Mucha importancia	Regular importancia	Poca importancia
COMPETENCIAS DIRECTIVAS					
1. Administración de políticas: consiste en dar congruencia estratégica a la gestión de políticas y a enlazar e integrar las metas y objetivos de la universidad.					
2. Comunicación interpersonal: consiste en iniciar y mantener comunicación respetuosa y cordial; transmite con claridad conductas previstas, datos y recados gestuales, verbales y textuales específicos, concretos, fidedigno y apropiados al destinatario. Atiende de forma activa datos, asesoramiento, disensos y recados de terceros con una postura productiva y de afinidad.					
3. Construcción de redes: comprende promover el propio desarrollo como la formación profesional de sus mismos trabajadores, incorporando, concibiendo e impulsando la intervención en redes, intercambiando experiencias a través del foro, innovaciones, escritos, y otros, con creatividad y conflictos compartidos.					
4. Gestión de la calidad: consiste en dirigir al departamento de gestión a su responsabilidad adecuándolo a un modelo estándar de excelentes procedimientos, causando servicios intrínsecos y extrínsecos firmes y confiables, conforme a los índices establecidos con anterioridad en condiciones de la actual legislación y las normas de calidad.					
5. Gestión del cambio: consiste en adelantar y promover transformaciones tácticas y/u operativas para dar					

<p>respuesta a nuevos escenarios. Rediseñar/ actualizar perspectivas, procedimientos, labores y el empleo de las competencias necesarias en base a la distribución de roles por los resultados.</p>					
<p>6. Gestión del desarrollo de las personas: consiste en concebir un ambiente de trabajo en donde exista una armonía entre los intereses de las personas y los equipos en función a los blancos y frutos de la universidad, conllevando a oportunidades de formación y crecimiento, aparte de incentivos para brindar reforzamiento a los desempeños sobresalientes.</p>					
<p>7. Gestión de la participación ciudadana: consiste en estimular la intervención de la ciudadanía en relación a temas de su responsabilidad; teniendo en cuenta expectativas, propuestas y reclamos para acomodar de forma creciente los servicios, concientizar a los trabajadores acerca del derecho a la participación.</p>					
<p>8. Gestión Digital: consiste en identificar de forma efectiva el derecho de la ciudadanía sobre los datos públicos y a relacionarse y participar activamente con su administración, en cualquier lugar donde estuviesen situados, garantizando buenos canales, válidos cada uno de ellos para aceptar el ingreso de formulario, encargos, consultas, diligencias, acondicionar acciones para atención continua y solución a pesar del distanciamiento.</p>					
<p>9. Innovación: consiste en concebir un ambiente de interés para forjar soluciones innovadoras, que optimicen la efectividad de las réplicas de la ciudadanía, en temas de datos, procedimientos, resultados y efectos de la gestión pública.</p>					
<p>10. Liderazgo efectivo: consiste en direccionar grupos, llevando un óptimo empleo de la persona talentosa y concibiendo ambiente favorable y llevando a cabo lo propuesto con personas comprometidas.</p>					

<p>11. Manejo de Recursos: consiste en preservar pautas de eficacia y eficiencia en gestión de recursos materiales, habilidades del personal y los recursos de empleo de la universidad.</p>					
<p>12. Negociación: implica en contribuir para lograr una buena construcción entre las partes involucradas en diferentes posiciones sin perjudicar su relación y la afiliación a las normas actuales.</p>					
<p>13. Orientación al ciudadano: consiste en guiar y ordenar la atención de la ciudadanía, con instrumentos disponibles, lenguaje entendible y procesos veloces y guiados a dar satisfacción a los trámites, reclamos, consultas y manejo de conflictos.</p>					
<p>14. Planificación: consiste en reconocer dificultades y oportunidades primordiales de su unidad con el objeto de elaborar proyectos, programas o planes que establezcan previamente, objetivos, acciones, medios, costes, resultado e impacto.</p>					
<p>15. Proactividad: consiste en proceder con impulso y formar a los trabajadores para actuar previamente frente a escenarios pronosticables, a los pedidos de situación del trámite, exigencias internas que comprenden realizar acciones para satisfacerlas, con el objeto de reforzar lo que perciben los usuarios sobre el compromiso del servicio.</p>					
<p>16. Relaciones con directivos: consiste en proporcionar, mantener, intervenir en aspectos de intercambio con el grupo directivo de la universidad y otras entidades para compartir experiencias, respuestas y sugerencias, con el objeto de alinear de forma táctica los blancos establecidos.</p>					
<p>17. Relaciones institucionales: implica mantener la calidad de las relaciones estables y concebir relaciones novedosas requeridas procediendo a actuar en entorno a los intereses de la universidad; y consolidar la imagen corporativa al momento de realizar</p>					

presentaciones en público llevando una planificación del recado a transmitir, sus metas, y su tipo de público.					
18. Resolución/mitigación de problema: consiste en identificar vínculos causa – efecto con respecto a las dificultades reconocidas que existen en su área y universidad, para enfocarse en las principales dificultades para direccionar posibles soluciones tácticas. Elaborar soluciones opcionales realizando cálculos de beneficios frente a costes de su puesta en marcha, riesgos correspondientes e impactos vinculados.					
19. Toma de decisiones: consiste en implantar y comunicar decisiones buscando premeditadamente opciones para reducir los costes e incrementar las ventajas para la universidad, en base a las decisiones.					
20. Trabajo bajo presión: consiste en gestionar las emociones en beneficio de la excelencia de la gestión, impidiendo respuestas temperamentales en ambientes bajo presión. Objetivar y centrar las deficiencias a solucionar, separándolos de los individuos implicados en estos.					
21. Trabajo en equipo: implica formar equipos de trabajo e intervenir en estos en pro del ambiente de trabajo, integrando e impulsando las diferentes habilidades; compartir medios y datos, lograr buenos frutos.					
22. Visión estratégica: consiste en entender el ambiente político y el funcionamiento de las tendencias que dan explicación a la situación de las cosas; prevenir conflictos y oportunidades en la universidad, reconociendo la táctica para enfrentar el escenario vigente o circunstancial, informando a los integrantes por qué toman los directivos tal decisión.					
23. Integración cultural: consiste en identificar y sostener vínculos con otras organizaciones académicas de índole internacional.					

24. Capacidad crítica: consiste en la capacidad para medir información y determinar acciones, obteniendo una decisión imparcial y lógica.					
25. Inteligencia emocional: comprende la habilidad de la persona que maneja su emoción y la de sus compañeros de trabajo.					
26. Poder o Influencia: consiste en incidir en los otros, dar control a la conducta de otras personas con tendencia a cumplir el papel de dirigir.					

PROPUESTA DE COMPETENCIAS	¿ES IMPORTANTE PARA EL PUESTO O CARGO QUE DESEMPEÑA?		SI RESPONDIÓ SI ¿CUÁL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA?		
	SI	NO	Mucha importancia	Regular importancia	Poca importancia
COMPETENCIAS TRANSVERSALES					
27. Orientación a resultados: es la habilidad para guiar las actividades para lograr lo propuesto a nivel personal como institucional, garantizando estándares de calidad y reconociendo oportunidades de mejora. Comprende brindar réplicas en un tiempo establecido, y empleando un buen uso de los recursos a su disponibilidad, teniendo en cuenta la incidencia en los ciudadanos.					
28. Vocación de servicio: es habilidad de proceder prestando atención y comprendiendo tanto a los usuarios internos como externos, apreciando las peticiones y carencias, dando réplica apropiada, productiva y afable.					
29. Trabajo en equipo: es la habilidad de conseguir buenos vínculos en el trabajo con los demás, cooperativos y fiables, compartiendo datos, procediendo coordinadamente con los demás integrantes del equipo y con otras áreas u organizaciones, buscando alcanzar las metas institucionales.					

<p>30. Aprendizaje continuo: Consiste en reconocer, añadir y emplear saberes actuales acerca de las normas vigentes, tecnologías disponibles, mecanismos y programas de trabajo, con el objeto de conservar vigente la eficacia de sus prácticas de trabajo y su perspectiva del escenario.</p>					
<p>31. Compromiso con el servicio público: consiste en rendir de forma proactiva alineado a los valores institucionales, la misión y objetivos de la universidad. Demuestra su percepción acerca de la incidencia de las actividades de la administración.</p>					
<p>32. Desarrollo de las relaciones interpersonales: consiste en tener un rendimiento activo hacia los demás, brindando acciones justas, evitando así las desventajas de ciudadanos que comprenden minorías vulnerables.</p>					
<p>33. Integridad institucional: consiste en proceder con la justicia y rectitud, fuertes con los valores de la organización, empleando responsablemente los medios públicos, suprimiendo cualquier discrecionalidad inadecuada en su empleo.</p>					
<p>34. Comportamiento ético: comprende los ideales por el cual uno se debe esforzar y como se debe actuar con integridad, imparcial, transparencia y ser incorruptible.</p>					

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES (PROFESIONALES) Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES

El propósito del siguiente cuestionario es reunir información sobre las competencias laborales profesionales y competencias transversales que debe tener el servidor público en un puesto o cargo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El cuestionario es con fines académicos y de carácter confidencial.

I. Datos generales:

a. Sexo

Masculino	
Femenino	

b. Edad

De 18 a 30 años	
De 31 a 45 años	
De 46 a 55 años	
De 56 a más años	

c. ¿Cuál es el nivel educativo más alto concluido?

Secundaria completa	
Superior Técnico Profesional	
Superior Universitaria	
Otros	

d. De haber marcado en Superior Universitaria, por favor responda ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Maestro	
Grado de Doctor	

e. ¿Cuál es el nombre del puesto o cargo que desempeña?

II. Instrucciones

A continuación, marque con una equis “X” según corresponda.

PROPUESTA DE COMPETENCIAS	¿ES IMPORTANTE PARA EL PUESTO O CARGO QUE DESEMPEÑA?		SI RESPONDIÓ SI ¿CUÁL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA?		
	SI	NO	Mucha importancia	Regular importancia	Poca importancia
COMPETENCIAS PROFESIONALES					
1. Aporte técnico-profesional: Consiste en colocar a voluntad de la Administración sus conocimientos laborales particulares y sus experiencias anticipadas, realizando una acción de actualización de sus conocimientos expertos.					
2. Atención de problemas: trata en reconocer a tiempo las dificultades a solucionar, los medios para confrontarlos, las opciones, sus costos y riesgos, previo a tomar una decisión al cargo que corresponde.					
3. Comunicación efectiva: comprende entablar una buena y beneficiosa comunicación con superiores de nivel alto, pares y ciudadanía, en términos de expresión escrita, como oral y gestual.					
4. Creatividad: consiste en emplear su experiencia y destreza en la optimización de empleo de información para optimizar, y procedimientos e interacciones del equipo, enfocadas al usuario tanto interno como externo.					
5. Gestión de procedimientos de calidad: consiste en cumplir las acciones específicas y plantear y establecer actividades para agilizar una mejora continua y la eficiencia.					
6. Instrumentación de decisiones: consiste en tomar una decisión sobre contextos en términos económicos, eficientes, eficaces y claridad de la decisión.					
7. Manejo emocional: consiste en conservar una conversación armónica y la consideración de las opiniones acerca					

de las disconformidades, tardanzas, incertidumbre, equivocaciones y obstáculos laborales, sin incidir el funcionamiento de trabajo innecesariamente.					
8. Programación del trabajo: consiste en determinar las acciones a desarrollar en la semana, estableciendo frutos a lograr, labores a desempeñar, gestionar para solucionar y retrasos a corregir, como también los costos y los recursos requeridos para identificarlo.					
9. Respuesta a requerimientos: consiste en conservar interdependencias optimas y eficientes con su grupo y sus superiores para lograr lo propuesto.					
10. Uso de tecnologías de la información y la comunicación: consiste en mejorar el empleo de las TICs asequibles, para optimizar el rendimiento.					
11. Perseverancia: es la habilidad para continuar pese a las barreras, problemas, desaliento, cansancio, fracaso, o las mismas ganas de sentirse derrotado, busca terminar el trabajo que ha comenzado, alcanza la meta y está siempre concentrando en el trabajo.					
12. Compromiso por el aprendizaje: implica aprovechar al máximo los conocimientos que se vayan adquiriendo, ser responsable para dar solución a los problemas y dar apoyo a los compañeros para que todos contribuyan y enriquezcan los conocimientos adquiridos.					
13. Capacidad cognitiva: es la capacidad para procesar datos, de prestar atención, percibir, memorizar, solucionar conflictos, comprender, etcétera.					
14. Sensibilidad organizacional: es la habilidad de captar y tener decisiones y acciones de otras áreas de la universidad o proyectos.					

PROPUESTA DE COMPETENCIAS	¿ES IMPORTANTE PARA EL PUESTO O CARGO QUE DESEMPEÑA?		SI RESPONDIÓ SI ¿CUÁL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA?		
	SI	NO	Mucha importancia	Regular importancia	Poca importancia
COMPETENCIAS TRANSVERSALES					
15. Orientación a resultados: es la habilidad para guiar las actividades para lograr lo propuesto a nivel personal como institucional, garantizando estándares de calidad y reconociendo oportunidades de mejora. Comprende brindar réplicas en un tiempo establecido, y empleando un buen uso de los recursos a su disponibilidad, teniendo en cuenta la incidencia en los ciudadanos.					
16. Vocación de servicio: es la habilidad de proceder prestando atención y comprendiendo tanto a los usuarios internos como externos, apreciando las peticiones y carencias, dando réplica apropiada, productiva y afable.					
17. Trabajo en equipo: es la habilidad de conseguir buenos vínculos en el trabajo con los demás, cooperativos y fiables, compartiendo datos, procediendo coordinadamente con los demás integrantes del equipo y con otras áreas u organizaciones, buscando alcanzar las metas institucionales.					
18. Aprendizaje continuo: Consiste en reconocer, añadir y emplear saberes actuales acerca de las normas vigentes, tecnologías disponibles, mecanismos y programas de trabajo, con el objeto de conservar vigente la eficacia de sus prácticas de trabajo y su perspectiva del escenario.					
19. Compromiso con el servicio público: consiste en rendir de forma proactiva alineado a los valores institucionales, la misión y objetivos de la universidad. Demuestra su percepción acerca de la incidencia de las actividades de la administración.					

<p>20. Desarrollo de las relaciones interpersonales: consiste en tener un rendimiento activo hacia los demás, brindando acciones justas, evitando así las desventajas de ciudadanos que comprenden minorías vulnerables.</p>					
<p>21. Integridad institucional: consiste en proceder con la justicia y rectitud, fuertes con los valores de la organización, empleando responsablemente los medios públicos, suprimiendo cualquier discrecionalidad inadecuada en su empleo.</p>					
<p>22. Comportamiento ético: comprende los ideales por el cual uno se debe esforzar y como se debe actuar con integridad, imparcial, transparencia y ser incorruptible.</p>					

Dr. Timoteo Solano Armas
ASESOR

Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían
PRESIDENTE

Dra. Flor de María Garivay Torres
SECRETARIO

Dr. Félix Gil Caro Soto
VOCAL

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera
VOCAL